SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....3

SOMMAIRE 5

INTRODUCTION GENERALE.....7

PARTIE 1 : CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE : VERS UNE ETUDE DE LA CONSTRUCTION DU MOMENT DE CARRIERE QUE CONSTITUE LE RETOUR D'UNE EXPATRIATION TRADITIONNELLE. 17

Chapitre 1 : La période du retour d'expatriation : problème central de l'expatriation traditionnelle. 19

Section 1 : Définition et contextes de l'expatriation traditionnelle. 20

Section 2 : Le poste occupé au retour d'expatriation : mesure de l'impact d'une expatriation sur la carrière et pierre angulaire des enjeux posés par le retour d'expatriation. 37

Chapitre 2 : Le poste occupé au retour d'une expatriation traditionnelle : Pour une analyse processuelle et contextuelle des carrières internationales. 69

Section 1. La réaffectation des expatriés à leur retour : une étape particulière du cycle de l'expatriation. Pour une analyse processuelle de l'expatriation. 70

Section 2. La gestion des carrières internationales : une perspective contingente. 93

Chapitre 3 : Le poste occupé au retour d'une expatriation : étude de la construction d'une étape particulière de la carrière dans une perspective agence/structure. 107

Section 1 : Présentation des grands modèles structurant le champ de la carrière. 109

Section 2 : Dépasser l'opposition Carrière organisationnelle versus Nouvelles carrières dans l'étude de la construction des carrières : la théorie des scripts de carrière. 140

Section 3 : Pour une utilisation de la théorie des scripts de carrière comme « sensitizing device » : exposé de notre problématisation et de notre cadre d'analyse..... 176

PARTIE 2 : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 187

Chapitre 4 : Positionnement épistémologique de notre recherche 189

Section 1 : Qu'est-ce que l'épistémologie ?..... 190

Section 2 : Une recherche inscrite dans le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel… 192

Section 3 : … et dans le Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical. 197

Chapitre 5 : Mise en œuvre du design de notre recherche : Exposé méthodologique. 205

Section 1 : Présentation du design général de notre recherche. 206

Section 2 : Le temps du terrain : un travail empirique mené à deux niveaux..... 224

PARTIE 3 : RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE : L'INFLUENCE DE LA STRUCTURE ET DE L'AGENCE DANS LA CONSTRUCTION DE LA CARRIERE DES EXPATRIES TRADITIONNELS LORS DE LEUR RETOUR DE MOBILITE INTERNATIONALE. 275

Chapitre 6 : L'encodage des scripts organisationnels de carrière des expatriés : Comprendre le rôle de l'organisation dans la construction de la carrière des expatriés traditionnels lors de leur retour de mobilité internationale..... 277

Section 1 : Présentation des quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés encodés par les entreprises présentes à l'international. 284

Section 2 : Des expériences d'expatriation traditionnelle qui s'inscrivent dans les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés identifiés. 310

Chapitre 7 : La relation entre les scripts organisationnels de carrière des expatriés et l'action individuelle. 319

Section 1 : La relation entre le Script du Dirigeant et l'action individuelle des expatriés..... 321

Section 2 : La relation entre le Script du Haut Potentiel et l'action individuelle des expatriés. 327

Section 3 : La relation entre le Script du Missionnaire et l'action individuelle des expatriés..... 330

Section 4 : La relation entre le Script de l'Aventurier et l'action individuelle des expatriés. 341

Chapitre 8 : L'influence de l'agence sur la structure : ou quand les expatriés de retour participent à l'évolution de leur organisation 357

Section 1 : Les effets de l'agence sur le domaine institutionnel lors du retour d'une expatriation traditionnelle : la mise en évidence d'une influence individuelle et immédiate..... 359

Section 2 : Les effets de l'agence sur le domaine institutionnel lors du retour d'une expatriation traditionnelle : la mise en évidence d'une influence collective et différée. 364

CONCLUSION/DISCUSSION 379

Bibliographie..... 395

Table des matières 417

Table des illustrations..... 421

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

INTRODUCTION GENERALE

> *« Au retour il faut vraiment être acteur, il ne faut pas être passif, il ne faut vraiment pas être passif à ce moment-là. Je pense que ça doit être vrai dans toutes les multinationales… Sauf que je vois quand même autour de moi que dans certaines multinationales il y a des plans de carrière qui sont plutôt bien ficelés, des gens qu'on fait bouger volontairement : ils sont envoyés à l'international et puis au retour on les réaffecte sur un bon poste. Voilà c'est bien ficelé. Chez nous c'est quand même beaucoup plus aléatoire, c'est beaucoup moins structuré, il faut se faire soi-même sa propre carrière, là-dessus c'est beaucoup plus difficile. »,* Ancien expatrié de retour du Maroc.
>
> *« Il n'y a pas de véritable stratégie autour de la gestion du retour des expatriés, il y a une clause de garantie c'est tout : on vous rapatrie, on vous récupère mais après il faut se trouver un job soi-même. Et moi, c'est vrai que je suis frustrée parce que j'ai le sentiment que cette expérience à l'étranger devrait conduire à des postes plus intéressants dans la société mais en fait non. […] Les retours ne sont jamais très très simples : on peut retrouver très facilement un poste mais on ne trouve pas forcément un poste qui permette de valoriser ce que l'on a fait. »,* Ancienne expatriée de retour du Canada.

Dans un contexte marqué par la mondialisation de l'économie et l'internationalisation des entreprises, la mobilité internationale des salariés a connu un fort développement. D'abord limitée quantitativement dans les années 1970, les deux dernières décennies ont vu sa généralisation au sein des grandes entreprises présentes à l'international (Barabel et Meier, 2011). L'expatriation traditionnelle, définie comme une mobilité internationale et intra organisationnelle de longue durée (Cerdin, 2010 ; Guzzo, 1996) en est la forme type et a encore de beaux jours devant elle. En effet, plusieurs études récentes montrent qu'elle continue d'augmenter au sein des entreprises présentes à l'international (Brookfield Global Relocation Services, 2012 ; ECA International, 2012 ; Ernst & Young, 2012 ; Towers Watson, 2012). Ainsi, l'étude « Managing Mobility 2012 » (ECA International, 2012) rapporte que 62% des entreprises interrogées prévoient une augmentation des missions d'expatriation au cours des trois prochaines années alors qu'elles sont seulement 8% à envisager leur baisse.

Le développement de l'expatriation traditionnelle au sein des entreprises présentes à l'international se justifie par les fonctions qu'elle permet de remplir. Les travaux pionniers d'Edström et Galbraith (1977) ont permis d'identifier trois grandes fonctions justifiant le recours à cette forme de mobilité internationale. Ainsi, une entreprise peut recourir à l'expatriation pour pourvoir un poste pour lequel elle ne trouve pas les compétences en local (1), pour permettre le développement de managers à travers l'acquisition d'une expérience et de compétences internationales (2) ou encore pour soutenir son développement organisationnel et ce notamment à travers la coordination et le contrôle des opérations (3). Du côté individuel, le développement de l'expatriation s'explique aussi par une plus grande appétence pour l'international. En effet, comme le soulignent Barabel et Meier (2011, p. 41), jusque dans les années 1970, les français avaient « un faible engouement culturel vis-à-vis de l'expatriation ». De nombreux éléments peuvent alors motiver un salarié à accepter ou à rechercher une expatriation. Ainsi, Cerdin (1996), à travers ses recherches doctorales menées auprès d'expatriés français, montre que les trois principales motivations des expatriés sont le développement professionnel, les défis personnels et les considérations monétaires.

Toutefois, le développement de l'expatriation au sein des entreprises présentes à l'international ne se fait pas sans difficultés. Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin et Taniguchi (2009, p. 92) notent à ce propos que l'expatriation « peut être une épée à double tranchant aussi bien pour l'individu que pour l'organisation »[1]. Ces difficultés ou échecs peuvent être de divers ordres : faibles performances, difficultés d'adaptation, retour prématuré, turn-over important suite au retour, faible utilisation des compétences développées à l'international, perspectives de carrière limitées, etc. Le retour apparaît alors comme la période la plus problématique et fait l'objet d'une attention croissante (Barabel et Meier, 2013; Barmeyer et Davoine, 2012; Berthier et Roger, 2010; Bolino, 2007; Lazarova et Caligiuri, 2001; Lazarova et Cerdin, 2007). Ainsi, notre thèse propose de s'intéresser au retour d'expatriation et plus particulièrement au poste occupé par le salarié suite à sa mobilité internationale.

[1] « International assignment can be a double-edged sword for the individual and the organization. », Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin et Taniguchi (2009, p. 92).

Le poste occupé au retour d'une expatriation occupe une place importante concernant les enjeux que pose le retour d'expatriation. Trois enjeux/difficultés sont alors généralement distingués : l'utilisation/transfert des compétences développées à l'international, la progression de carrière et le turn-over des expatriés suite à leur retour. Face à ces trois enjeux, il ressort des différents travaux que le poste occupé au retour est déterminant. Tout d'abord, le poste de retour agit grandement sur la capacité d'utiliser/transférer les compétences développées à l'international. Comme l'écrivent très justement Oddou, Szkudlarek, Osland, Deller, Blakeney et Furuya (2013, p. 262) : « Finally, it is easier to transfer knowledge when repatriates are in the right job ». Ensuite, le poste occupé au retour influence fortement la décision de rester ou de quitter son organisation. En effet, plusieurs travaux montrent qu'un poste de retour ne correspondant pas à une promotion ou plus largement ne s'inscrivant pas dans un plan de carrière est à l'origine d'un grand nombre de départs parmi les anciens expatriés (Jassawalla et Sashittal, 2009; Lazarova et Caligiuri, 2001; Vidal, Valle et Aragón, 2007). Enfin, le poste occupé au retour permet d'apprécier l'impact d'une expatriation sur la carrière. Les recherches montrent alors une relation entre l'expatriation et la carrière non univoque (Benson et Pattie, 2008; Forster, 1994; Suutari et Brewster, 2003). Ainsi, Forster (1994) trouve que pour 54% des anciens expatriés interrogés, la mobilité internationale a eu un impact négatif sur leur carrière. Les résultats de Suutari et Brewster (2003) sur une population de 53 expatriés finlandais sont plus positifs. En effet, l'expatriation a entrainé pour 68% des expatriés de leur échantillon une amélioration de leur situation professionnelle. Ainsi, ces auteurs écrivent-ils : « from this perspective, an international assignment appears to be a good career option, at least for these highly educated Finnish managers. » (Suutari et Brewster, 2003, p. 1139). Toutefois, si ces recherches nous permettent de savoir que le poste occupé au retour d'une expatriation ne correspond pas toujours pour les salariés concernés à une progression de carrière, nous savons finalement très peu de choses sur la manière dont le salarié mobile à l'international trouve ce poste de retour. Autrement dit, la manière dont se construit la carrière au moment du retour d'une expatriation traditionnelle reste un « angle mort ». Cette zone d'ombre conduit à investir les cadres conceptuels de la carrière et de sa gestion.

Le champ théorique de la carrière est largement structuré, en sciences de gestion, autour de la controverse opposant deux grands modèles : d'une part, le modèle de la

carrière traditionnelle (ou organisationnelle) et, d'autre part, le modèle des nouvelles carrières (carrière protéenne, carrière nomade). Ainsi, pour comprendre comment se construit le moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle, il nous semble pertinent d'interroger l'expérience de cette population d'expatriés traditionnels au regard de ces deux modèles de la carrière.

La carrière organisationnelle ou traditionnelle telle qu'elle est présentée dans les recherches gestionnaires trouve, selon Clarke (2013), ses origines dans les travaux de Weber (1947) sur l'idéal type de la bureaucratie mais ce n'est que plus tard, dans les années 1970 et 1980, que les références à la carrière organisationnelle sont plus explicites dans la littérature gestionnaire (Hall, 1976; Kanter, 1989; Schein, 1971, 1978). Tout d'abord, le modèle de la carrière organisationnelle repose sur une vision particulière de la carrière : celle d'un « processus jalonné d'étapes clés qui représentent autant de seuils dans l'ascension professionnelle hiérarchique et/ou salariale » (Falcoz, 2001, p. 5). La carrière organisationnelle est également marquée par l'établissement d'une relation de long terme entre le salarié et son entreprise. Ainsi, dans le modèle de la carrière organisationnelle, les individus ne connaissent généralement durant leur vie professionnelle qu'une ou deux entreprises. Ces entreprises se chargent alors de la gestion de la carrière de leurs salariés par la mise en place de dispositifs de gestion, de programmes formels de formations. Dans cette gestion des carrières organisationnelles, la Fonction Ressources Humaines joue alors un rôle central.

Dans un contexte marqué par les difficultés économiques rencontrées par les entreprises (licenciements, plans de restructuration, fusions-acquisitions) et par l'aplatissement de leur hiérarchie, les promesses caractérisant le modèle organisationnel de la carrière (progression hiérarchique et emploi à vie) ne pouvaient, selon les tenants des nouvelles carrières, plus tenir. Le modèle des carrières nomades, entre autres, apparaît donc en réaction et en opposition au modèle de la carrière organisationnelle. Le courant des carrières nomades (ou boundaryless career) a pour première caractéristique de définir la carrière en dehors des frontières organisationnelles. Plus encore, certains tenants de ce courant invitent les individus à ne pas tomber dans une relation de dépendance avec leur organisation (Arthur, 1994; Defillippi et Arthur, 1994). Ainsi, les individus ne doivent plus compter sur leur organisation pour gérer leur carrière mais doivent le faire eux-mêmes. Les individus sont ainsi invités à devenir de véritables entrepreneurs de leur carrière et ce

notamment en développant trois compétences de carrière : le « knowing how », le « knowing why » et le « knowing whom ». Cette littérature fait donc de l'individu l'acteur principal de la gestion de sa carrière.

Ce modèle des nouvelles carrières fait aussi l'objet de nombreuses critiques (Dany, Louvel et Valette, 2011; Duberley, Cohen et Mallon, 2006; Falcoz, 2011; Jacoby, 1999; Nicholson, 1996; Pringle et Mallon, 2003).

Notre travail de revue de littérature montre alors que les expatriés traditionnels ont longtemps été pensés comme relevant du modèle de la carrière traditionnelle. Ainsi, dans un article publié en 1997, Inkson, Arthur, Pringle et Barry (1997, p. 352) distinguaient deux formes de mobilités internationales (« expatriate assignment » et « overseas experience ») et inscrivaient l'expatriation traditionnelle (« expatriate assignment ») dans le modèle de la carrière traditionnelle (« organizational career ») par opposition aux expériences internationales (« overseas experience ») qui, elles, relevaient, selon ces auteurs, du modèle de la carrière nomade.

Toutefois, plus récemment, cette inscription de l'expérience des expatriés traditionnels au sein du modèle de la carrière organisationnelle a fait l'objet d'une remise en cause. Ainsi, plusieurs auteurs considèrent que l'expatriation traditionnelle relève davantage du modèle des nouvelles carrières que de celui de la carrière organisationnelle. Leiba-O'Sullivan (2002) propose ainsi de reconsidérer la question du retour d'expatriation à travers une approche protéenne de la carrière dans laquelle la proactivité de carrière des expatriés de retour doit être interrogée. Pour Tung (1998) ainsi que pour Stahl, Miller et Tung (2002), la perspective nomade de la carrière permet également de comprendre pourquoi les salariés acceptent de partir à l'international alors que les études montrent l'impact plus qu'incertain et parfois majoritairement négatif d'une telle expérience sur la progression de carrière au sein de l'entreprise. Stahl, Miller et Tung (2002, p. 218) écrivent alors à ce propos : « The positive attitude that many expatriates have toward their international assignments, despite problems with repatriation, support the emerging notion of boundaryless careers. Other authors (Caligiuri & Lazarova, 2001 ; Inkson, Pringle, Arthur & Barry, 1997) have also suggested that « boundaryless » careers are becoming the pattern for international assignees ».

La littérature en sciences de gestion met donc en évidence un champ théorique de la carrière structuré autour de deux modèles opposés que sont le modèle de la carrière

Rapport-Gratuit.com

organisationnelle et le modèle des nouvelles carrières (carrières protéennes et carrières nomades) et la littérature sur l'expatriation traditionnelle s'inscrit alors très largement dans l'un ou l'autre de ces deux modèles. Or, face aux critiques adressées à chacun de ces deux modèles, de plus en plus d'auteurs appellent à dépasser cette opposition et ce notamment en considérant la carrière comme le résultat de l'influence conjointe de la structure et de l'agence. Ainsi, dans la conclusion de l'ouvrage « La gestion des carrières. Enjeux et perspectives », Dany (2004) semble regretter que cette approche interactionniste de la carrière n'ait pas permis, et ce du fait de sa faible mobilisation dans les travaux portant sur la carrière, de dépasser l'opposition carrière organisationnelle-nouvelles carrières. Aussi, Dany écrit-elle (Dany, 2004, p. 336) : « alors que l'approche interactionniste de la carrière (voir en particulier Barley, 1989 ; Evetts, 1992) semblait devoir mettre un terme au débat entre les tenants d'une approche individuelle et les tenants d'une approche organisationnelle, en montrant que la carrière est toujours le fruit d'une interaction structure-comportement (Gunz, 1989), ce débat est finalement plus vivace que jamais. ».

En effet, dans un article publié dans le « Handbook of career theory » édité par Arthur, Hall et Lawrence (1989), Barley, prenant appui d'une part sur les travaux de l'Ecole de Chicago de Sociologie sur la carrière et d'autre part sur la théorie de la structuration de Giddens, propose un modèle théorique (celui du script de carrière) permettant d'étudier la carrière comme le résultat d'interactions entre l'agence (qu'il nomme Individual action and interaction) et la structure (qu'il nomme Institution). Ainsi, Barley place le script de carrière - qu'il définit comme l'ensemble des schèmes interprétatifs, ressources et normes que les individus peuvent mobiliser pour construire leur parcours - au cœur de la relation dialectique entre l'agence et la structure. Plus précisément, selon Barley, la structure contraint/habilite l'agence par le biais des scripts de carrière qu'elle encode et l'agence reproduit/transforme la structure par le biais de ces mêmes scripts qu'elle enacte. Longtemps délaissé, ce concept de script de carrière fait aujourd'hui l'objet d'un regain d'intérêt (Cappellen et Janssens, 2010 ; Dany, Louvel et Valette, 2011 ; Duberley, Cohen et Mallon, 2006 ; Garbe, 2013, 2015 ; Louvel et Valette, 2008 ; Valette et Culié, 2015).

Dans le cadre de notre thèse, nous proposons de mobiliser le modèle théorique des scripts de carrière de Barley (1989) afin de comprendre l'influence conjointe de la structure et de l'agence dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle.

La problématique que nous formulons pour notre thèse est alors la suivante :

Comment interagissent l'entreprise présente à l'international et l'expatrié dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle ?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons effectué une recherche de type qualitatif. Le choix de cette méthodologie se justifie par le caractère compréhensif de notre projet de connaissances. A ce propos, Dumez (2013, p. 12) considère même que : « l'adjectif « compréhensive » décrit beaucoup mieux le sens de ce type de recherche et ses enjeux que l'adjectif « qualitative » ».

Plus concrètement, nos recherches nous ont alors permis d'investiguer treize entreprises présentes à l'international au sein desquelles nous avons recueilli des informations à travers deux moyens principaux : l'étude de données secondaires internes et la réalisation d'entretiens de type semi-directifs. Les données secondaires internes recueillies sont diverses et plus ou moins riches selon les entreprises : site Internet, rapport d'audit, politique de mobilité internationale, politique de mobilité interne, etc. Concernant les données primaires, soixante-cinq entretiens ont été menés et ce à deux niveaux (organisationnel et individuel) afin de rendre compte, conformément à notre interprétation de la théorie des scripts de carrière, de leur influence respective dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle.

Trois principaux résultats ressortent alors de nos recherches.

Tout d'abord, nos recherches nous ont permis d'identifier l'encodage de quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés. Nous avons dénommé ces quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés : Script du Dirigeant, Script du Haut Potentiel, Script du Missionnaire et Script de l'Aventurier. Chacun de ces scripts propose alors une combinaison spécifique de ressources, normes et schèmes interprétatifs pouvant être mobilisés par les individus dans la construction de leur carrière.

Le deuxième résultat de notre thèse concerne l'influence de l'action individuelle dans la construction de la carrière des expatriés au moment de leur retour. Nos résultats montrent alors que l'action individuelle varie selon le script organisationnel de carrière des expatriés dans lequel leur organisation les a inscrits.

Le troisième résultat de notre thèse porte sur l'influence de l'action individuelle sur la structure. En effet, selon le modèle des scripts de carrière de Barley l'agence agit sur la structure à travers l'enactment des scripts de carrière encodés et diffusés par cette dernière. A ce propos, nos recherches proposent de distinguer deux types d'influence de l'agence sur la structure : une influence de type « individuel et immédiat » et une influence de type « collectif et différé ».

Notre thèse se compose de trois parties. Ce plan en trois parties présentées dans un ordre que l'on pourrait qualifier de « classique » est en réalité le résultat de ce que Wacheux (1996) appelle « [une] rationalisation *ex post* ».

La première partie de notre thèse présentera l'analyse de la littérature menée ainsi que le cadre théorique retenu. Cette première partie se compose alors de trois chapitres.
Le Chapitre 1 propose, dans une première section, de revenir sur les différentes définitions existantes de l'expatriation ainsi que de présenter le contexte historique dans lequel cette forme particulière de mobilité internationale a émergé et s'est développée. La deuxième section de ce chapitre s'attache à justifier l'intérêt de conduire une recherche sur le poste occupé au retour en montrant d'une part que le retour d'expatriation est de plus en plus présenté comme le problème majeur de l'expatriation traditionnelle et d'autre part que le poste de retour occupe une place déterminante dans les enjeux et difficultés que soulève cette période de la mobilité internationale.
Le Chapitre 2 plaide en faveur d'une approche processuelle et contextuelle de la gestion du retour des expatriés. La première section propose de revenir sur les différentes phases du cycle de l'expatriation nous permettant ainsi de montrer d'une part que la réaffectation des expatriés à un poste de retour n'est qu'une phase de ce cycle dont le succès dépend des phases précédentes (et conditionne aussi la réussite de l'expatriation à long terme) et d'autre part que les questions de carrière ne se posent pas uniquement au retour d'expatriation mais tout au long du cycle. La deuxième section du Chapitre 2 revient sur un certain nombre de travaux montrant que le recours à l'expatriation ainsi que la gestion du cycle de l'expatrié varient en fonction du contexte dans lequel le salarié effectue sa mobilité internationale. Ainsi, ces études montrent que les contextes dans lesquels se déroule la mobilité internationale doivent être considérés si l'on souhaite comprendre l'expérience de mobilité internationale et donc également le poste occupé au retour.

Le Chapitre 3 propose d'inscrire la question du poste occupé au retour dans celle plus large de la gestion des carrières. En effet, les deux premiers chapitres ont permis de montrer que la question de la carrière était omniprésente dans la littérature sur l'expatriation mais sans pour autant que soient convoqués les travaux théoriques appartenant au champ de la carrière. Ainsi, la première section de ce chapitre propose de revenir sur les deux grands modèles structurant le champ de la carrière dans les travaux en sciences de gestion. Cette section permet aussi de montrer que les expatriés ont d'abord été pensés au sein du modèle de la carrière organisationnelle avant d'être présentés par certains auteurs comme relevant du modèle des nouvelles carrières. Enfin, cette section s'attache à montrer les limites et reproches adressés à chacun de ces deux modèles de la carrière. Ainsi, après avoir mis en évidence les limites et reproches adressés à chacun de ces deux modèles, la deuxième section propose d'exposer la théorie des scripts de carrière de Barley comme moyen de penser la construction de la carrière comme résultat de l'interaction conjointe de la structure et de l'agence et donc de dépasser l'opposition existante entre les tenants de la carrière organisationnelle et les promoteurs des nouvelles carrières. La troisième section de ce chapitre expose, à partir des différents enseignements issus de notre analyse de la littérature, la problématique de notre thèse ainsi que sa déclinaison en trois questions de recherche.

La deuxième partie de notre thèse expose notre positionnement épistémologique ainsi que notre dispositif méthodologique. Cette deuxième partie se compose de deux chapitres.

Le Chapitre 4 présente et justifie le paradigme épistémologique dans lequel nous avons inscrit notre recherche, à savoir le Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical. Ce Chapitre propose, suite à la présentation des hypothèses fondatrices de ce paradigme épistémologique, d'exposer les incidences de notre inscription dans le Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical sur notre travail de production de connaissances scientifiques.

Le Chapitre 5 expose les choix méthodologiques retenus et détaille les informations recueillies ainsi que l'analyse effectuée.

La troisième partie de notre thèse présente les résultats de nos recherches. Cette troisième partie comprend trois chapitres.

Le Chapitre 6 présente nos résultats concernant le rôle de l'organisation dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle. Ce rôle se traduit par l'encodage de différents scripts organisationnels de carrière des expatriés proposant chacun une combinaison spécifique de ressources, normes et schèmes interprétatifs. Aussi, ce chapitre détaille les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés identifiés.

Le Chapitre 7 présente nos résultats sur la relation entre le script organisationnel de carrière des expatriés et l'action individuelle. Ce chapitre comprend alors quatre sections, présentant chacune la relation entretenue entre un script organisationnel de carrière des expatriés et l'action individuelle des salariés inscrits dans le script en question.

Le Chapitre 8 expose nos résultats concernant l'influence de l'agence sur la structure. Ce chapitre se compose de deux sections. La première section revient sur l'influence de type « individuel et immédiat » que peut avoir l'agence sur le domaine institutionnel. La deuxième section montre l'évolution des scripts organisationnels de carrière des expatriés résultant d'une influence de type « collectif et différé » de l'agence sur la structure.

Enfin, notre thèse se termine par une Conclusion-discussion présentant les intérêts, limites et perspectives de recherche de notre travail.

PARTIE 1

CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE :

VERS UNE ETUDE DE LA CONSTRUCTION DU MOMENT DE CARRIERE QUE CONSTITUE LE RETOUR D'UNE EXPATRIATION TRADITIONNELLE.

Cette première partie a pour objectifs de donner à voir l'intérêt ainsi que la construction progressive de notre objet de recherche, à savoir l'étude de la construction du moment particulier de la carrière que représente le retour d'une expatriation traditionnelle. Cette partie se compose alors des trois chapitres suivants :

- Le **Chapitre 1** intitulé « La période du retour d'expatriation : problème central de l'expatriation traditionnelle »,
- Le **Chapitre 2** intitulé « Le poste occupé au retour d'une expatriation traditionnelle: pour une analyse processuelle et contextuelle des carrières internationales ».
- Le **Chapitre 3** intitulé « Le poste occupé au retour d'une expatriation : étude de la construction d'une étape particulière de la carrière dans une perspective agence/structure »

CHAPITRE 1

LA PERIODE DU RETOUR D'EXPATRIATION : PROBLEME CENTRAL DE L'EXPATRIATION TRADITIONNELLE.

Plan du chapitre :

Section 1 : Définition et contextes de l'expatriation traditionnelle. 20
1. Les expatriés : de qui parlons-nous ? 20
1.1. Expatrié : étymologie et définition de sens commun. 20
1.2. L'expatriation traditionnelle : une forme particulière de mobilités internationales professionnelles. 21
1.3. Les expatriés français : panorama général. 25
2. La mondialisation et l'internationalisation des entreprises : contexte historique de l'émergence de l'expatriation traditionnelle. 31
2.1. Présentation du phénomène de mondialisation. 31
2.2. Le développement de l'internationalisation des entreprises 33
2.3. Les grandes périodes de la gestion internationale des carrières 34
Section 2 : Le poste occupé au retour d'expatriation : mesure de l'impact d'une expatriation sur la carrière et pierre angulaire des enjeux posés par le retour d'expatriation. 37
1. Partir en expatriation : quel impact sur la carrière ? 39
2. Les enjeux posés par le retour d'expatriation : de l'importance du poste occupé au retour. 49

Objectifs du Chapitre :

Le **Chapitre 1** de notre thèse qui a pour titre « La période du retour d'expatriation : problème central de l'expatriation traditionnelle » se compose de deux sections.

La première section propose de revenir sur les différentes définitions existantes de l'expatriation ainsi que de présenter le contexte historique dans lequel cette forme particulière de mobilité internationale a émergé et s'est développée.

La deuxième section de ce chapitre s'attache à justifier l'intérêt de conduire une recherche sur le poste occupé au retour en montrant d'une part que le retour d'expatriation est de plus en plus présenté comme le problème majeur de l'expatriation traditionnelle et d'autre part que le poste de retour occupe une place déterminante dans les enjeux et difficultés que soulève cette période de la mobilité internationale.

Section 1 : Définition et contextes de l'expatriation traditionnelle.

1. Les expatriés : de qui parlons-nous ?

1.1. Expatrié : étymologie et définition de sens commun.

S'il est un terme désignant une population qui soulève de nombreuses ambiguïtés et confusions c'est bien celui d' « expatrié ». En effet, les caractéristiques de la population étudiée par les travaux traitant de l'expatriation peuvent varier sensiblement selon les auteurs. Il convient donc de définir le terme d' « expatrié ».

D'un point de vue étymologique, le terme « expatrié » vient du grec et plus précisément des mots grecs « *exo* » qui signifie « en dehors de » et « *patrida* » qui signifie « pays ». Ainsi, étymologiquement, un expatrié est quelqu'un qui vit en dehors de son pays d'origine. Il s'agit d'une définition extensive dans la mesure où est considéré comme expatrié toute personne résidant hors de son pays. Il en résulte alors une confusion fréquente entre les notions d'expatriation, de mobilité internationale, de migration, etc. Le dictionnaire de sens commun Larousse donne d'ailleurs comme synonymes au terme d'expatriation ceux de déportation, d'émigration, d'exil et d'expulsion. Plus précisément, ce même dictionnaire de sens commun Larousse propose deux définitions au terme « expatrié » : « personne qui a été expatriée, qui s'est expatriée » et « se dit d'un salarié qui exerce son activité dans un pays autre que le sien ». Cette dernière définition ajoute une dimension professionnelle à la notion d'expatriation. Notre thèse portant sur l'étude de l'articulation entre une expérience d'expatriation et la carrière, nous nous limiterons à présenter les mobilités internationales ayant une dimension professionnelle.

Toutefois, il est également indispensable dans les travaux en sciences de gestion de distinguer l'expatriation d'autres formes de mobilités internationales présentant des caractéristiques différentes et posant ainsi des problématiques de management spécifiques. Il convient alors de présenter l'expatriation comme une forme particulière de mobilités internationales professionnelles.

1.2. L'expatriation traditionnelle : une forme particulière de mobilités internationales professionnelles.

1.2.1. Les différentes formes de mobilités internationales professionnelles.

La mobilité internationale professionnelle fait l'objet d'une littérature importante. En effet, Barabel et Meier (2011, p. 41) notent que la littérature en gestion internationale des ressources humaines « est essentiellement centrée autour des problématiques de mobilités internationales ». A ce propos, de nombreux chercheurs présentent dans leurs travaux des taxonomies distinguant différentes formes de mobilités internationales (Baruch, Dickmann, Altaman et Bournois, 2013 ; Cerdin, 2010 ; Jokinen, Brewster et Suutari, 2008 ; Collings, Scullion et Morley, 2007 ; Shaffer, Kraimer, Chen et Bolino, 2012 ; Waxin, 2008 ; Harris, Brewster et Sparrow, 2003).

En donnant à voir l'importante diversité des mobilités internationales professionnelles, ces travaux présentent à notre sens trois principaux intérêts.

Tout d'abord, ces taxonomies mettent en évidence le fait que les mobilités internationales professionnelles peuvent ou non se dérouler ou être supportées par une organisation. Cette caractéristique permet notamment de distinguer les expatriés organisationnels (ou corporate expatriates) des expatriés de leur propre initiative (ou self-initiated expatriates). Cette distinction a spécifiquement fait l'objet de plusieurs travaux (Cerdin, 2004 ; Cerdin et Le Pargneux, 2009 ; Dickmann, Doherty et Mills, 2008 ; Inkson, Arthur, Pringle et Barry, 1997 ; Jokinen, Brewster et Suutari, 2008). Ainsi, déjà en 1997, Inkson, Arthur, Pringle et Barry (1997, p.352) proposaient un premier tableau présentant les principales différences entre ces deux formes d'expatriation.

Tableau 1. Comparaison entre deux formes d'expatriation.

	E.A (Expatriate Assignment)	**O.E. (Overseas Experience)**
Incitation	Company	Individual
Goals	Company Projects (specific)	Individual development (diffuse)
Funding	Company salary & expenses	Personal saving & casual earnings
Career type	Organizational career	Boundary less career
Research Literature	Large	Nil

Source: Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J. et Barry, S. (1997, p. 352). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business*, 32, 351-368.

Ensuite, ces recherches présentent également l'intérêt de montrer que les mobilités internationales peuvent se dérouler dans différents contextes organisationnels. En effet, dans leur article intitulé « Exploring international work : types and dimensions of global careers », Baruch, Dickmann, Altman et Bournois (2013) recensent vingt différents types de travail international. Ainsi, il ressort que les firmes multinationales ne sont pas les seules organisations au sein desquelles on puisse rencontrer des carrières globales. En effet, pour ces auteurs les ambassades, l'Armée, les Organisations Non Gouvernementales Internationales, etc., sont autant d'organisations différentes permettant la mobilité internationale.

Enfin, ces travaux montrent également la diversité des mobilités internationales existant au sein des seules entreprises multinationales. Ainsi, ces entreprises ont un véritable portefeuille de mobilités internationales à gérer. Dans son article intitulé « De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation : Une gestion d'alternatives », Cerdin (2010), s'appuyant notamment sur les travaux de Collings, Scullion et Morley (2007) recense, en plus de l'expatriation traditionnelle, cinq types de mobilités internationales pouvant se dérouler au sein d'entreprises présentes à l'international : les missions courtes (1), la « flexpatriation » (2), le commuting (3), la mobilité alternée (4) et la mobilité virtuelle (5).

(1) Les missions courtes sont généralement définies comme des affectations à l'international dont la durée est supérieure à celle des voyages d'affaires mais reste inférieure à un an. Dans le cadre d'une mission courte, le salarié part travailler au sein d'une filiale de son entreprise à l'étranger tout en restant rattaché à son système d'origine notamment en ce qui concerne sa rémunération et sa protection sociale. La durée, inférieure à un an, de ce type d'affectation internationale ne justifie pas de manière générale le fait que sa famille le suive dans son pays d'accueil.

(2) La « flexpatriation » est une nouvelle forme de mobilité internationale. Les flexpatriés sont des salariés qui effectuent fréquemment des voyages d'affaires à l'étranger sans s'y installer et en restant rattachés à leur pays d'origine. Comme le remarque Cerdin (2010, p. 230) « la « flexpatriation » ne correspond pas à un choix de carrière de l'individu mais s'inscrit plutôt intégralement dans un poste particulier. »

(3) Le commuting, ou mobilité pendulaire, est une affectation internationale d'un salarié sur une base hebdomadaire ou bihebdomadaire. Les « commuters » sont donc des salariés

faisant la « navette » une à deux fois par semaine entre leur pays d'origine et le pays de leur affectation.

(4) La mobilité alternée est une forme de mobilité internationale courante dans l'industrie pétrolière (cas du travail sur les plateformes pétrolières). Les salariés concernés par ce type de mobilités alternent de longues périodes de travail dans le pays d'affectation avec des périodes de repos au sein de leur pays d'origine.

(5) La mobilité internationale virtuelle est une mobilité relativement récente (depuis les années 1990) et liée au développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Cerdin (2010, p. 231) note alors que « les travaux sur ce type de mobilité internationale se concentrent principalement sur les équipes virtuelles globales. » Ces équipes virtuelles globales sont composées de salariés d'une même entreprise mais travaillant au sein de différents pays. La coordination de leur travail n'est pas assurée grâce à des mobilités internationales au sens physique du terme mais aux NTIC.

1.2.2. L'expatriation traditionnelle : quelle définition dans les travaux en sciences de gestion ?

Après avoir mis en évidence l'importante diversité de travail international, il convient de présenter la forme particulière que constitue l'expatriation traditionnelle ou organisationnelle, puisque notre thèse porte sur ce type spécifique d'affectation internationale.

Ainsi, dans les travaux en sciences de gestion (Brewster, 1991 ; Guzzo, 1996), l'expatriation traditionnelle est généralement définie comme une mobilité internationale intra-organisationnelle de longue durée. Malheureusement, l'exercice de définition des expatriés traditionnels n'est pas aussi facile que cela. En effet, deux éléments complémentaires méritent d'être soulevés et précisés.

Le premier élément renvoie au statut sous lequel le salarié est envoyé par une entreprise à l'international. Deux principaux statuts peuvent alors être choisis par une entreprise : le statut de l'expatriation et le statut du détachement. La principale différence entre un expatrié et un détaché concerne son statut au regard du droit de la sécurité sociale française. Un détaché est un salarié qui conserve son affiliation au régime de sécurité sociale français alors qu'un expatrié est un salarié assujetti au régime de protection sociale

du pays d'accueil, sauf si ce dernier décide d'adhérer à la Caisse des Français de l'Etranger et ainsi continuer à bénéficier d'une protection sociale française. Toutefois, cette question d'affiliation ne semble pas déterminante pour définir l'expatriation dans les recherches en sciences de gestion. Ainsi, par expatrié traditionnel on peut entendre aussi bien un expatrié ou un détaché au sens du droit de la sécurité sociale.

Le deuxième élément méritant d'être soulevé quant à la définition de l'expatrié traditionnel est la question de sa nationalité au regard de celle de l'entreprise qui l'expatrie. Sur la base d'une revue de la littérature, Waxin (2008, p.108) identifie quatre catégories de salariés internationaux selon leur origine, celle de leur entreprise et leur lieu d'affectation. Ces quatre catégories sont les nationaux du pays mère (NPM) (1), les nationaux du pays hôte (NPH) (2), les nationaux du pays tiers (NPT) (3) et les impatriés (4).

(1) Les nationaux du pays mère sont des salariés issus du pays d'origine de l'entreprise multinationale. Ainsi, un salarié français travaillant dans une filiale chinoise d'une multinationale française est un NPM.

(2) Les nationaux du pays hôte sont des salariés issus du pays hôte dans lequel se trouve une filiale de l'entreprise multinationale. Ainsi, un salarié chinois travaillant dans une filiale chinoise d'une multinationale française est un NPH.

(3) Les nationaux du pays tiers sont des salariés qui ne sont ni issus du pays d'origine de la multinationale ni du pays dans lequel ils effectuent leur affectation. Ainsi, un salarié français travaillant pour une multinationale allemande et effectuant sa mobilité internationale en Tunisie est un NPT.

(4) Les « impatriés » sont des nationaux du pays hôte envoyés au siège social. Ainsi, un salarié chinois travaillant pour une multinationale française et effectuant sa mobilité internationale au sein du siège social de l'entreprise en France est un « impatrié ».

Très largement, les travaux en sciences de gestion sur les expatriés traditionnels portent sur des salariés appartenant à la catégorie des nationaux du pays mère. Waxin (2008) considère que les expatriés sont nécessairement des NPM. Toutefois, les difficultés à définir la nationalité d'une entreprise multinationale (Chevalier, 2010) ainsi que l' « « européanisation » des entreprises, qui tendent de plus en plus à considérer l'Europe comme faisant partie du territoire « national » » (Bournois, Rojot et Scaringella, 2003, p. 5) invitent à assouplir l'égalité : Expatrié = NPM.

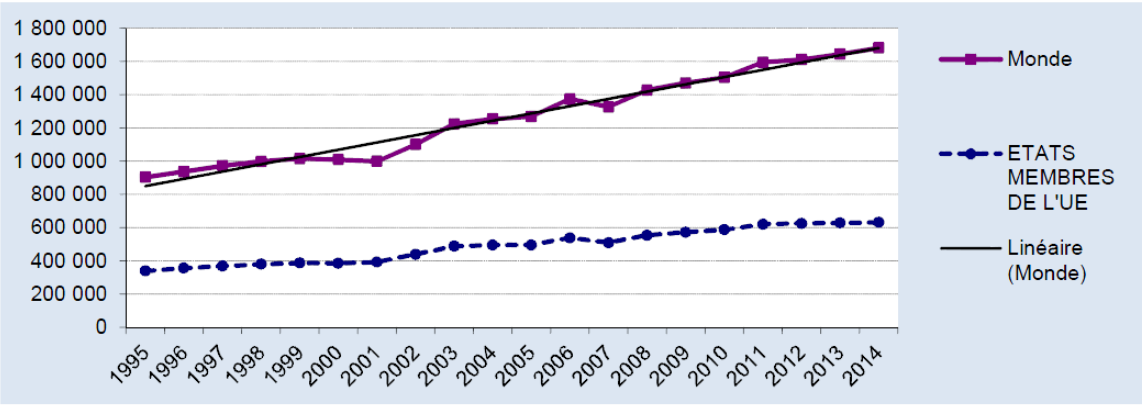
Ces différents travaux présentent ainsi tous l'expatriation traditionnelle comme une forme particulière de mobilités internationales présentant des caractéristiques spécifiques.

1.3. Les expatriés français : panorama général.

L'objet de ce paragraphe est de dresser un tableau général sur les expatriés français en apportant des éléments de réponse aux trois questions suivantes : Combien sont-ils ? Qui sont-ils ? Où sont-ils expatriés ? Si ces questions apparaissent comme simples, y répondre n'est pas choses aisée.

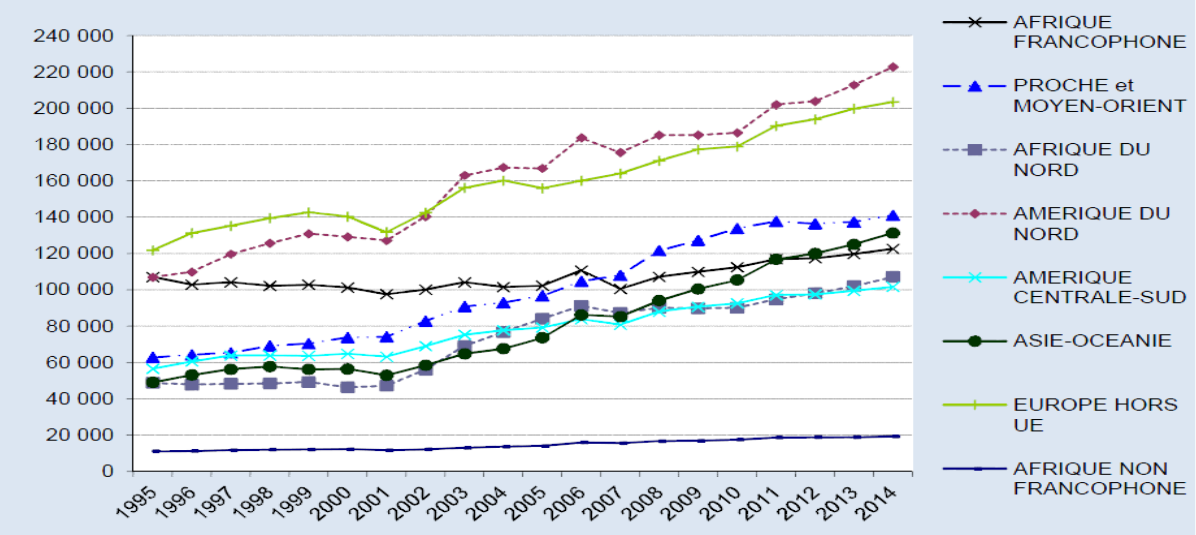
En considérant comme expatrié une personne de nationalité française vivant à l'étranger (définition la plus extensive), il est alors possible de s'appuyer sur le Rapport du Gouvernement sur la situation des Français établis hors de France (2015) pour estimer leur nombre et également présenter leur profil. Ainsi, au 31 décembre 2014, 1 680 594 français étaient inscrits au Registre des français établis hors de France, soit une croissance de 2.3% par rapport à 2013. Toutefois, du fait que l'inscription au Registre n'est pas obligatoire, le Rapport estime entre 2 et 2.5 millions, le nombre de français établis hors de France, de façon plus ou moins permanente. Les graphiques ci-après présentent l'évolution du nombre de français inscrits au Registre en 1995 et 2014, en distinguant la population française inscrite dans le monde et celle inscrite dans un pays membre de l'Union européenne pour le premier, et selon les différentes régions du monde (hors Union Européenne) pour le second.

Figure 1. Evolution de la population française inscrite dans le monde et dans les Etats membres de l'Union européenne de 1995 à 2014.



Source : Rapport du Gouvernement sur la situation des Français établis hors de France 2015, p. 8.

Figure 2. Evolution de la population française inscrite par région de 1995 à 2014, hors Etats membres de l'U.E.

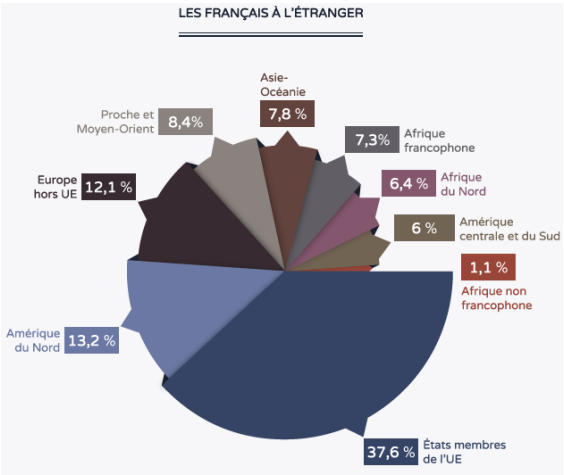


Source : Rapport du Gouvernement sur la situation des Français établis hors de France 2015, p. 8.

Ces graphiques montrent une augmentation continue du nombre d'expatriés français sur la période 1995-2013. D'après la Maison des Français à l'étranger, la croissance du nombre d'expatriés français serait entre 3 % et 4 % par an au cours des dix dernières années, ce qui représente environ 60 000 à 80 000 personnes par an.

Ces graphiques nous fournissent également des informations sur les pays ou zone de destination des expatriés français. A ce propos, le Ministère des Affaires Etrangères propose le graphique ci-après permettant de connaître la répartition de la population des français établis hors de France par zone de résidence.

Figure 3. Les français à l'étranger



Source : Rapport du Gouvernement sur la situation des Français établis hors de France 2015, p. 16.

Ainsi, nous pouvons remarquer que plus du tiers des expatriés français (37.6%) vivent dans un Etat membre de l'Union Européenne. Plus précisément, le tableau ci-dessous présente, par ordre décroissant, le nombre d'expatriés français par pays.

Tableau 2. Nombre d'expatriés français par pays

PAYS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	EVOL. 14/13
SUISSE	132 784	138 349	143 870	145 108	155 743	158 862	163 600	**167 207**	2,2%
ETATS-UNIS	111 875	117 076	115 383	115 058	122 686	125 171	129 520	**135 837**	4,9%
ROYAUME-UNI	107 914	112 660	113 127	113 655	123 306	126 049	126 239	**126 804**	0,4%
BELGIQUE	81 608	90 588	96 596	101 236	109 426	113 563	115 888	**117 782**	1,6%
ALLEMAGNE	99 288	106 842	109 468	111 742	114 372	110 881	112 238	**112 879**	0,6%
ESPAGNE	69 290	82 050	86 173	89 391	94 056	95 052	91 707	**90 610**	-1,2%
CANADA	63 732	68 075	69 868	71 404	79 328	78 647	83 295	**86 837**	4,3%
ISRAEL	49 137	56 585	57 941	59 018	58 840	54 886	51 714	**51 945**	0,4%
MAROC	34 097	36 818	39 044	41 129	44 000	45 269	46 995	**49 195**	4,7%
ITALIE	44 561	46 224	46 618	46 554	48 352	46 987	46 896	**46 113**	-1,7%
LUXEMBOURG	23 854	24 809	25 385	26 136	28 720	30 352	32 575	**33 378**	2,5%
ALGERIE	36 782	34 718	30 993	28 287	28 830	30 344	31 677	**34 371**	8,5%
CHINE	18 765	22 231	24 953	27 207	30 305	30 787	31 275	**31 334**	0,2%
PAYS-BAS	19 375	21 282	22 407	23 593	23 934	23 149	23 448	**23 753**	1,3%
JERUSALEM	15 510	17 099	17 856	19 730	19 708	21 848	23 274	**24 146**	3,7%
TUNISIE	15 931	17 980	19 010	19 995	21 552	22 221	23 042	**23 279**	1,0%
LIBAN	16 937	18 225	18 807	19 725	21 428	21 589	22 525	**22 901**	1,7%
BRESIL	16 467	17 773	18 578	18 757	19 858	19 754	20 806	**21 509**	3,4%
AUSTRALIE	14 442	15 291	16 004	15 821	18 323	19 104	20 670	**22 539**	9,0%
SENEGAL	16 966	16 882	16 817	16 817	17 729	18 332	19 661	**20 194**	2,7%
MADAGASCAR	18 962	19 821	19 841	19 930	19 864	18 814	18 607	**18 532**	-0,4%
MEXIQUE	14 315	15 378	16 048	16 404	17 315	17 556	17 690	**17 728**	0,2%
EMIRATS ARABES UNIS	8 497	9 858	11 187	12 453	14 352	15 536	17 371	**19 324**	11,2%
PORTUGAL	12 135	13 864	14 320	15 049	15 572	15 707	15 472	**15 181**	-1,9%
ARGENTINE	14 283	15 225	14 854	14 234	14 390	14 444	14 577	**14 548**	-0,2%

Source : Rapport du Gouvernement sur la situation des Français établis hors de France 2015, p. 14.

Nous remarquons que les cinq pays dans lesquels la population expatriée française est la plus nombreuse sont la Suisse, les États-Unis, le Royaume-Uni, la Belgique et l'Allemagne. Ces pays accueillent chacun une communauté supérieure à 110 000 Français et concentrent à eux cinq autour de 40% des Français établis à l'étranger.

Le Registre mondial des Français établis hors de France nous renseigne également sur le profil des expatriés même si les informations disponibles à ce sujet sont peu nombreuses. Nous savons ainsi que les femmes représentent 50.3% des inscrits au Registre en 2014, soit une population d'expatriés ayant un profil sensiblement similaire à celui de la population française métropolitaine qui compte 51.5% de femmes. Le Registre nous renseigne également sur la répartition par âges des inscrits qui est la suivante : 25.4% ont moins de 18 ans ; 9.4% ont entre 18 et 25 ans ; la majorité des inscrits (50.3%) ont entre 26 et 60 ans et enfin 14.9% ont plus de 60 ans.

Pour avoir plus d'informations concernant le profil des français établis hors de France, il est possible de consulter les enquêtes réalisées par la Maison des Français de l'Etranger qui sont, à notre connaissance, les enquêtes les plus larges portant sur la population des expatriés français.

En effet, l'« Enquête sur l'expatriation des français 2013 » mentionne le fait que la population des expatriés demeure « en partie méconnue. » (Maison des Français de l'Etranger, 2013, p. 3). Pour répondre à cette lacune, la Maison des Français de l'Etranger a mené en 2013 une vaste enquête (sa quatrième) à laquelle ont répondu 8937 expatriés. Les résultats de cette enquête nous en apprennent plus sur le profil des expatriés français. Avant de les présenter, soulevons toutefois que l'échantillon ayant répondu à cette enquête présente certaines différences en termes de genre et d'âge avec la population plus globale des expatriés inscrite au Registre : plus féminine et plus nombreuse dans la tranche 26-60 ans.

Cette enquête nous renseigne sur le niveau d'étude des français établis hors de France. Le niveau élevé de diplômes apparaît comme une caractéristique majeure des expatriés français. En effet, la moitié des personnes interrogées possèdent un niveau d'étude (acquis ou en cours) équivalent au master ou au doctorat et près d'un tiers d'entre elles se situent à un niveau bac/bac+3. A titre de comparaison, en France métropolitaine, les estimations indiquent que près de 53 % des français ont un niveau CEP, BEP, CAP, brevet ou sans diplôme et que 12,5 % des français d'un niveau de diplôme supérieur à Bac+2. Analysées par tranches d'âge, les réponses de l'enquête montrent que les expatriés les plus jeunes sont plus nombreux à avoir fait des études supérieures que les classes d'âge plus âgées.

Concernant la situation familiale des français établis hors de France, il ressort de l'enquête réalisée par la Maison des Français de l'Etranger que plus des deux tiers (70.8%) des

expatriés enquêtés sont mariés ou en couple, 95% d'entre eux sont d'ailleurs accompagnés de leur conjoint(e). Les célibataires représentent 21.4% du panel d'expatriés interrogés. Par ailleurs, 58,7 % des expatriés enquêtés déclarent avoir au moins un enfant. Dans 25 % des cas, les expatriés vivent sans leurs enfants ; dans 64 % des cas ils vivent avec leur(s) enfant(s) et dans 11 % avec au moins un de leurs enfants.

L' « Enquête sur l'expatriation des français 2013 » nous informe également sur la situation professionnelle ainsi que sur le secteur d'activité des français établis hors de France. Les résultats de l'enquête montrent une population très insérée professionnellement. En effet, le taux d'emploi des expatriés français est de 79 % et le taux d'activité de 86 %. Ces taux sont nettement supérieurs aux moyennes nationales qui, en 2011, étaient respectivement de 64 % et 70 %. Par ailleurs, les français expatriés interrogé déclarent un niveau de revenu salarial relativement élevé. En effet, plus de la moitié d'entre eux (57%) déclarent un niveau de revenu annuel net supérieur à 30 000 €. Ce revenu est même supérieur à 60 000 € pour 28% du panel interrogé. S'agissant du secteur d'activité, l'enquête montre que l'Education est le premier secteur dans lequel travaillent les français établis hors de France, suivis par le secteur des Services aux entreprises et par l'Administration. Enfin, concernant la catégorie socio-professionnelle des expatriés, deux catégories concentrent à elles-seules plus de la moitié des expatriés enquêtés – l'enquête distingue 12 CSP différentes. Ainsi 33,3 % des personnes interrogées appartiennent à la catégorie des Cadres d'entreprise et près de 24,6 % d'entre elles ont indiqué appartenir aux personnels de la fonction publique et assimilés. Les professions libérales représentent 9,4 % du total des actifs, les employés de la fonction publique 7,2 % et les chefs d'entreprises de 10 salariés ou plus 5,8 %.

L'enquête réalisée par la Maison des Français à l'Etranger est très riche et comme nous venons de le voir nous en apprend beaucoup sur le profil des expatriés. Toutefois, cette enquête repose sur une définition extensive de ce qu'est un expatrié car elle entend par expatrié toute « personne de nationalité française vivant à l'étranger » (Enquête sur l'expatriation des français, 2013, p. 3). La population concernée par cette enquête est donc bien plus large que celle qui nous intéresse dans le cadre de notre thèse. En effet, seulement 18% des expatriés enquêtés ont été envoyés à l'international par leur entreprise ou administration.

A notre connaissance, il n'existe pas d'étude ou d'enquête permettant de connaître l'importance de cette population spécifique des expatriés intra-organisationnels et d'en dresser le profil. Il revient alors de nous appuyer sur les travaux en sciences de gestion consacrés à l'expatriation afin de pouvoir apporter des éléments de réponse – nécessairement très partiels – aux questions posées.

Concernant leur importance, Bournois, Point, Rojot et Scaringella (2007) nous apprennent que si l'expatriation s'est fortement développée au sein des grandes entreprises, seulement 15% des entreprises du SBF 120 comptent plus de 0.5% d'expatriés dans leur personnel.

S'agissant du profil des expatriés, force est de constater que dans nombre des travaux publiés en sciences de gestion, les expatriés sont d'abord définis à partir de leur appartenance à la seule population des cadres. Ainsi, la thèse de Cerdin (1996) a pour titre « Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation », celle de Smida (2006) est intitulé « La réintégration des cadres expatriés français après leur retour en France » et celle de Berthier (2010) « Le transfert de compétences au retour de mobilité internationale chez les cadres expatriés de haut niveau ». Afin d'en savoir plus sur le profil de ces expatriés, il convient de se référer à la présentation faite par ces auteurs de leur échantillon d'étude, bien que les échantillons étudiés ne soient pas nécessairement représentatifs de la population des expatriés français effectuant leur mobilité internationale dans un contexte intra-organisationnel. Ainsi, dans le cadre de sa thèse, Smida (2006) a réalisé une enquête quantitative auprès de 81 expatriés. La population d'expatriés alors étudiée est exclusivement composée de cadres, 55 d'entre eux sont cadres dirigeants. Les expatriés enquêtés travaillaient dans 37 secteurs d'activité différents, agrégés par l'auteur en trois grands secteurs que sont l'industrie, les services et les technologies & communications. Les hommes représentent 80.2% de l'échantillon et les femmes 19.8%. La moyenne d'âge des expatriés est de 32.6 ans avec un minimum de 23 ans et un maximum de 52 ans.

Concernant la question des destinations des 81 expatriés enquêtés, elles sont au nombre de 33 réparties de la manière suivante sur les cinq continents : 53.1% pour l'Europe, 32.1% pour l'Amérique, 11.1% pour l'Afrique, 9.9 % pour l'Asie et 3.7% pour l'Australie.

Plus largement, il ressort des travaux en sciences de gestion que les deux caractéristiques les plus marquantes concernant le profil classique d'un expatrié envoyé à l'international par son entreprise sont son sexe (masculin) et sa CSP (cadre).

2. La mondialisation et l'internationalisation des entreprises : contexte historique de l'émergence de l'expatriation traditionnelle.

2.1. Présentation du phénomène de mondialisation.

Le développement de l'expatriation s'inscrit dans un contexte historique marqué par la mondialisation. Notre volonté ici est simplement de replacer l'apparition et le développement de l'expatriation dans une perspective plus large qui est le phénomène de mondialisation. Notre ambition n'est donc pas de proposer une revue de la littérature approfondie sur ce thème.

S'il est courant aujourd'hui et depuis les années 1990 de parler et/ou d'entendre parler de mondialisation, la définition même de ce terme n'est pas chose aisée. En effet, comme le remarque Thompson (1999, p. 159), le terme de mondialisation est souvent employé de manière non rigoureuse « comme un mot parmi d'autres pour désigner simplement l'internationalisation plus poussée de l'activité économique s'exprimant par une intégration et une interdépendance accrues des économies nationales. » Bolduc et Ayoub (2000, p. 6) notent que les définitions proposées dans la littérature « pêchent soit par minimalisme, en réduisant le phénomène à ses manifestations économiques, soit par généralisation excessive en l'associant à tous les changements modernes au sein de la société humaine. » Bien que pour Thompson (1999, p. 159), la mondialisation englobe « la totalité des phénomènes sociaux contemporains », nous nous intéressons ici essentiellement aux dimensions économiques et politiques de la mondialisation.

Ainsi, selon la Commission Européenne « la mondialisation peut se définir comme le processus par lequel l'interdépendance entre les marchés et la production de différents pays s'accroit sous l'effet des échanges de biens et de services ainsi que des flux financiers et technologiques. Il ne s'agit pas là d'un phénomène nouveau mais de la poursuite d'une évolution amorcée depuis longtemps » (Commission Européenne, 1997, citée dans Thompson, 1999, p. 51). Pour Michalet (2004) la mondialisation est un phénomène multidimensionnel qui englobe trois dimensions étroitement interdépendantes qui sont la mobilité des biens et services, la mobilité des activités de production et enfin la mobilité

des capitaux financiers. Dans leur ouvrage intitulé « Global Transformations. Politics, Economics and Culture », Held, McGrew, Goldblatt et Perraton (1999, p.16) proposent également une définition de la mondialisation comme phénomène multidimensionnel : « [Globalization is] a process (or set of processes) which embodies a tranformation in the spatial organization of social relations and transactions – assessed in terms of their extensity, intensity, velocity and impact – generating transcontinental or interregional flows and networks of activity, interaction, and the exercise of power. »

Au-delà des questions de définition, dans son ouvrage « Qu'est-ce que la mondialisation ? », Michalet (2004) distingue trois grandes phases ou configurations concernant la mondialisation.

La première phase est celle de la « configuration internationale ». Dans cette phase, la mondialisation a pour dimension dominante les échanges de biens et services entre pays. Cette configuration est dominée par la logique de la spécialisation internationale : les pays se spécialisent dans les secteurs pour lesquels ils possèdent un avantage comparatif. L'équilibre de la balance des paiements est le critère référent de cette configuration et l'Etat-nation en est l'acteur principal. En effet, les Etats interviennent dans la constitution de « champions nationaux » dans l'optique de doper les exportations du pays. Cette première configuration, qui a débuté à la suite de la seconde guerre mondiale – Michalet note d'ailleurs à ce propos que certains auteurs la font remonter au XVe siècle – a dominé jusque dans les années 1960 et s'est traduite par l'intensification des échanges de biens et services.

La deuxième phase est celle de la « configuration multinationale ». Cette phase correspond au développement des investissements directs à l'étranger (IDE) et débute dans les années 1960 avec les investissements américains en Europe mais surtout dans les années 1980 avec le développement des entreprises multinationales. Dans cette configuration, les Etats-nations ont perdu leur rôle d'acteur dominant au profit des entreprises multinationales et le critère référent devient la part de marché mondial. La logique de compétitivité y est dominante : en effet, la concurrence, de nature oligopolistique, est exacerbée entre les entreprises multinationales.

La troisième phase, celle de la « configuration globale » s'est imposée dans les années 1990 et se caractérise par la prédominance de la dimension financière. Sa logique est celle de la rentabilité financière mesurée par le rendement des capitaux investis. La

configuration globale achève la déconstruction de l'Etat-nation, entamée par la configuration multinationale. Les institutions financières privées deviennent les acteurs principaux de la mondialisation.

2.2. Le développement de l'internationalisation des entreprises.

Comme nous venons de le voir, les entreprises multinationales sont un des principaux acteurs de la mondialisation. L'OMC dans son Rapport sur le commerce mondial de 2014 (OMC, 2014, p. 51) considère « l'ascension des entreprises multinationales » comme le « prélude à la production mondialisée ». Avant de présenter un rapide historique concernant le développement des entreprises multinationales à l'origine de l'essor des missions d'expatriations, il est important de préciser ce que nous entendons par « entreprise multinationale ». En effet, comme le souligne Wilkins (2001, p. 5), « the definition of a multinational enterprise becomes important in a discussion of the literature on the history of multinational enterprise ». En effet, selon cette auteure, les entreprises multinationales seraient dans les études régulièrement confondues avec d'autres réalités comme celles du commerce international ou encore celle des investissements directs à l'étranger. Par ailleurs, il est aussi vrai que la littérature propose des définitions différentes du terme d'entreprises multinationales. Ainsi, nous entendons avec Mucchielli (1998, p.18) par « multinationale, toute entreprise possédant au moins une unité de production à l'étranger ; cette unité de production sera alors sa filiale. » En effet, selon Andreff (2003, p.6) « il existe des définitions célèbres, plus sophistiquées, dans lesquelles intervient toujours une part d'arbitraire en fixant un nombre plus élevé de pays d'implantation requis, un seuil de taille minimale, un pourcentage requis d'activité réalisée hors du pays d'origine, une appartenance sectorielle, une organisation ou une stratégie particulières ». Pour précision, la définition proposée par Andreff (2003, p. 6) est très proche de celle de Mucchielli : une entreprise multinationale est « une firme qui possède ou contrôle des filiales ou des actifs physiques et financiers dans au moins deux pays de l'économie mondiale. »

A partir de ces éléments de définition et comme le fait remarquer Mucchielli (1998, p. 16), si « les travaux sur les entreprises multinationales sont relativement récents » (à partir des années 1950), ces entreprises sont pourtant « une réalité déjà très ancienne ». En effet, dans son Rapport sur le commerce mondial de 2014, l'OMC voit dans la

Compagnie britannique des Indes orientales et dans la Compagnie hollandaise des Indes orientales du XVIIIe siècle les premières entreprises multinationales. Wilkins (1986, citée par Mucchielli, 1998, p.17), spécialiste de l'histoire des entreprises multinationales, fait remonter les origines des multinationales actuelles à la fin du XIXe siècle. Comme l'écrit Mucchielli (1998, p. 17) : « A cette époque, les facilités de communication et de transport rendirent possible, pour la première fois, l'extension du contrôle managérial sur une longue distance. Les câbles et les bateaux à vapeur, associés au télégraphe et au chemin de fer, créèrent le monde économique moderne et en même temps les bases de l'entreprise multinationale moderne. » L'auteur dénombre alors au moins 41 firmes multinationales parmi les entreprises américaines. Le nombre est à peine moins élevé en ce qui concerne les entreprises européennes possédant au moins une filiale à l'étranger.

Toutefois, c'est véritablement suite à la deuxième guerre mondiale que l'on assiste à un développement important des entreprises hors de leur territoire national. Cette croissance du nombre d'entreprises multinationales ne s'est jamais démentie depuis. En effet, dans son Rapport sur le commerce mondial de 2014, l'OMC (p. 52-53) note qu' « alors qu'en 1969, il n'y avait pas plus de 7 000 multinationales, on en comptait 24 000 en 1990, et on en compte aujourd'hui 111 000. » Leur nombre et puissance est telle que le commerce intragroupe – entre le siège et les filiales – représente aujourd'hui la majeure partie du commerce international des marchandises et des services.

2.3. Les grandes périodes de la gestion internationale des carrières.

C'est donc dans ce contexte marqué par l'importance des entreprises multinationales que l'expatriation s'est développée et a pu devenir un objet d'étude notamment en sciences de gestion. En s'appuyant sur le travail de synthèse de Tourbet (2007), Barabel et Meier (2011, p.41-44) identifient quatre grandes périodes concernant l'évolution des pratiques en matière de gestion de mobilité internationale :

Période 1 : Jusqu'aux années 1970. Antérieurement aux années 1970, les expériences d'expatriation des français sont limitées. Deux grandes raisons expliquent la très faible importance de ces mobilités. Premièrement, au niveau individuel, il ressort que les Français ont « un faible engouement culturel vis-à-vis de l'expatriation » (ibid, p.41). Deuxièmement, au niveau organisationnel, la grande majorité des entreprises ont encore une activité réduite à l'international.

Période 2 : 1970-1985. Cette période est marquée par le développement du commerce international et par celui des entreprises hors de leurs frontières nationales. Toutefois, l'expatriation reste limitée au sein de ces organisations de plus en plus présentes sur le marché mondial. Ces entreprises ne possèdent d'ailleurs pas encore de personnels dédiés à la gestion de la population des expatriés. Durant cette période, l'expatriation est considérée comme un risque et la stratégie des entreprises est de rémunérer le risque pour le rendre acceptable. Les salariés expatriés bénéficient alors de packages d'expatriation extrêmement généreux : primes de risques, avantages en nature, sursalaire, etc. Comme l'écrivent Barabel et Meier (2011, p.42) « les expatriés sont souvent qualifiés de « mercenaires » et « baroudeurs » vivant comme des « nababs » à l'étranger. »

Période 3 : Années 1980-1995. Cette période est marquée par la forte hausse du nombre d'expatriés. Ce développement de l'expatriation au sein des entreprises a deux principales conséquences. La première est que les entreprises, afin de préserver leur compétitivité, revoient leurs packages d'expatriation à la baisse. Ces entreprises procèdent ainsi à une rationalisation des dépenses liées à l'expatriation à travers la mise en place de processus de calcul de coûts. La détermination des packages d'expatriation reposent alors sur des éléments factuels tel que le différentiel du coût de la vie entre le France et le pays d'accueil. La deuxième conséquence du développement de l'expatriation est l'instauration par les entreprises de politiques de mobilité internationale qui ont pour objet de fixer un ensemble de règles applicables aux expatriés.

Période 4 : Années 1995-2007. Les grandes entreprises continuent de se développer à l'international. Ce développement s'accompagne d'un accroissement des missions d'expatriation. Afin de mieux gérer des expatriés toujours plus nombreux, les entreprises créent des postes d'experts dédiés à la gestion de l'expatriation et développent des outils et pratiques de gestion spécifiques. Les entreprises poursuivent aussi leur effort de rationalisation des packages. A ce propos, selon les pays, trois types de situations peuvent être distinguées : (1) les pays occidentaux comme ceux de l'Union Européenne et d'Amérique du Nord pour lesquels on assiste à une disparition progressive des avantages monétaires ; (2) les pays à risque pour lesquels les conditions financières de l'expatriation restent généreuses afin d'inciter les salariés à accepter ces mobilités et (3) les autres pays pour lesquels le package vise à maintenir pour le salarié un niveau de vie équivalent à celui qu'il a en France. C'est également durant cette période que le statut de l'expatriation

change en devenant un passage obligé pour certains salariés. Les motivations liées à la carrière l'emportent ainsi sur les considérations monétaires.

Cette perspective historique met ainsi en évidence deux principaux éléments. Tout d'abord il ressort que l'expatriation s'est développée progressivement. Très limitée dans les années 1970, elle est aujourd'hui incontournable dans les grandes entreprises présentes à l'international. Deuxièmement, il ressort aussi une professionnalisation de la gestion de l'expatriation au sein de ces organisations : apparition de personnels dédiés à la gestion des mobilités internationales, mise en place de politiques d'expatriation, création de processus et d'outils de gestion.

Toutefois, cette synthèse historique a pour limite d'homogénéiser, pour une même période, la gestion de l'expatriation au sein des différentes entreprises présentes à l'international qui ont recours à ce type de mobilités. En effet, cette approche ne permet pas de rendre compte des différences des pratiques de recours et de gestion de l'expatriation que l'on observe sur une même période au sein des entreprises multinationales.

Section 2 : Le poste occupé au retour d'expatriation : mesure de l'impact d'une expatriation sur la carrière et pierre angulaire des enjeux posés par le retour d'expatriation.

Notre revue de la littérature met en évidence une évolution concernant les sujets et problématiques au cœur des recherches portant sur l'expatriation et sa gestion (Barabel et Meier, 2013 ; Harvey et Moeller, 2009 ; Lazarova et Cerdin, 2007). Dans un premier temps, les travaux se sont d'abord concentrés sur les questions de la sélection des expatriés, de leur préparation afin de réussir à l'international et surtout de leur adaptation une fois à l'étranger. En effet, le choc culturel a longtemps été considéré comme la principale cause des échecs de l'expatriation et il convenait alors de mieux comprendre le processus d'adaptation des expatriés afin de pouvoir la favoriser. L'intérêt porté dans les travaux en sciences de gestion sur le retour d'expatriation a été plus tardif mais cette période de la mobilité internationale est aujourd'hui au cœur de recherches toujours plus nombreuses. Aussi, cet intérêt croissant se justifie par le fait que le retour d'expatriation est d'une part considéré « comme un des problèmes centraux de l'expatriation traditionnelle » (Cerdin, 2010, p. 227) et d'autre part comme un des critères de succès de l'expatriation et ce aussi bien pour l'individu que pour l'organisation (Yan, Zhu et Hall, 2002). En effet, dans leur article intitulé « International assignments for career building : a model of agency relationships and psychological contracts », Yan, Zhu et Hall (2002) prennent en considération deux grandes étapes dans le processus d'une affectation internationale afin d'évaluer son succès ou son échec : ces deux grandes étapes ou périodes sont celle de la mobilité à l'international et celle qui suit le retour. Ainsi, ces auteurs écrivent-ils : « success in expatriation tells only part of the story. Since the entire process of assignment consists of both the expatriation and repatriation stages, the assignment would be considered unsuccessful il repatriation failed. From a career theory point of view, repatriation is particularly critical » (Yan, Zhu et Hall, 2002, p. 378). Au-delà de cette question du temps qui leur a permis de distinguer ces deux grandes périodes, Yan, Zhu et Hall proposent également de différencier les critères permettant d'apprécier le succès d'une expatriation selon les deux grands acteurs de cette mobilité que sont l'individu et l'organisation. A partir du croisement de ces deux dimensions (période de

l'affectation internationale et acteur), ces auteurs proposent le modèle suivant présentant les critères de succès d'une expatriation.

Figure 4. Critères de succès possibles d'une affectation internationale.

		Benefits	
		Individual	Organizational
Assignment stage	Expatriation (shorter-term)	- Task performance - Skill building, learning, and growth - Job satisfaction	- Accomplishment of organizational tasks - Achievement of key organizational objectives
	Repatriation (longer-term)	- Continued development - Attractive future assignments - Promotion - Enlargement of responsability	- Retention of repatried employee - Utilization of new expertise - Transfer of expertise

Source: Yan, A., Zhu, G. et Hall, D.T. (2002, p.378). International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts. *The Academy of Management Review*, 27(3), 373-391.

Selon Yan, Zhu et Hall (2002), à court terme, l'entreprise considère l'affectation internationale comme un succès si la mobilité a été menée jusqu'à son terme et n'a donc pas fait l'objet d'un retour prématuré du salarié et si les objectifs organisationnels assignés à cette mobilité ont été remplis. Toutefois, ces seuls critères ne sont pas suffisants. En effet, l'entreprise évalue le succès d'une telle affectation en prenant en considération également des dimensions de plus long terme comme la rétention des expatriés suite à leur retour, l'utilisation et la transfert des nouvelles expertises acquises à l'international par le salarié expatrié.

Concernant le salarié, ce dernier va évaluer, à court terme, le succès de son affectation internationale en fonction de son niveau de performance à l'étranger, des compétences développées à l'international et de sa satisfaction professionnelle. A long terme, les critères diffèrent. En effet, les individus considèrent alors le succès de leur affectation internationale selon leurs perspectives futures de carrière, l'élargissement de leurs responsabilités, leur évolution professionnelle au moment du retour d'expatriation. Ces auteurs associent ainsi clairement, dans une perspective de long terme, le succès d'une

affectation internationale à des dimensions liées à la carrière : promotion, accroissement des responsabilités, etc.

La première partie de cette section porte d'ailleurs sur l'impact d'une expatriation sur la carrière des salariés.

1. Partir en expatriation : quel impact sur la carrière ?

Comme nous venons de le voir, selon Yan, Zhu et Hall (2002), à long terme, les individus évaluent le succès de leur expatriation en fonction de dimensions toutes liées à la carrière : promotion, élargissement des responsabilités, futures perspectives de carrière, etc. Ainsi, les facteurs de succès d'une expatriation pour le salarié suite à son retour sont congruents avec leurs motivations de départ. En effet, la littérature montre que l'expatriation est généralement envisagée par les salariés pour des raisons de carrière.

Dans leur article datant de 1978, Miller et Cheng trouvaient déjà que la motivation principale des managers pour accepter une mobilité internationale renvoyait à des considérations liées à la carrière. En effet, les salariés considéraient qu'avoir une expérience internationale était une étape nécessaire pour monter l'échelle hiérarchique de leur entreprise ou encore pour pouvoir faire une carrière dans le commerce international. Les enquêtes plus récentes continuent de montrer que la carrière reste une motivation clé dans la décision de partir à l'international. Ainsi, Cerdin (1996), à travers ses recherches doctorales menées auprès d'expatriés français, montre que les trois principales motivations des expatriés sont le développement professionnel, les défis personnels et les considérations monétaires. Dans une recherche plus récente et portant sur un échantillon de 535 français expatriés au sein de 20 organisations différentes, Cerdin (2004) trouve que le développement professionnel est la motivation la plus importante pour les salariés pour accepter une affectation internationale.

Tableau 3. Motivations pour accepter une affectation internationale.

Motivations	La plus importante	Parmi les cinq plus importantes
Développement professionnel	24.1%	77.0%
Défi personnel	23.2%	65.0%
Importance du travail lui-même	14.8%	61.9%
Considérations familiales (non reliées au travail)	11.4%	47.1%
Considérations monétaires	11.0%	62.4%
Situation géographique de l'affectation	9.5%	56.8%
Futures opportunités d'avancement	5.8%	45.4%
Scénario normal d'avancement de carrière	5.4%	32.3%
Encouragement du conjoint ou du partenaire	5.0%	33.1%
Succès anticipé dans le travail	2.4%	25.4%
Peur d'opportunités réduites de carrière pour la progression de sa carrière dans l'entreprise	2.2%	22.6%
Encouragement des collègues et des supérieurs	0.4%	10.6%

Source : Cerdin, J-L. (2004, p 272). L'expatriation: Un temps de carrière particulier. In: La gestion des carrières: Enjeux et perspectives. Paris (France) : Vuibert, S. Guerrero, J-L Cerdin, A. Roger. 2004, p. 265-282.

Plus récemment, dans leur enquête menée auprès de 310 expatriés travaillant dans 15 entreprises multinationales, Dickmann, Doherty, Mills, et Brewster (2008) trouvent également que le développement de carrière est le facteur clé dans la décision d'aller travailler à l'étranger. En effet, sur les 28 items proposés, les 6 ayant trait à la carrière se placent dans les huit premières positions : 1ère, 3ème, 4ème, 6ème, 7ème et 8ème positions. Plus spécifiquement, la progression de carrière espérée suite à cette expérience internationale se place à la quatrième position.

Tableau 4. Les principaux facteurs influençant la décision d'accepter une expatriation.

Item	Position
Position offered on assignment	1
Willingness of spouse to move	2
Potential for leadership skills development	3
Career progression	4
Children's educational needs	5
Potential for job skills development	6
Professional challenge of working abroad	7
Personal financial impact	8
…	
Distance away from home location	28

Source : Dickmann M., Doherty N., Mills T. et Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *The International Journal of Human Resource*, 19(4), 731-751.

Nombreux sont donc les salariés à penser que leur expatriation aura un impact positif sur leur carrière. A ce propos, Kraimer, Shaffer et Bolino (2009, p. 28) notent : « although both scholars and practitioners extol the fact that employees believe that international assignments will help them advance in their careers and organizations (e.g., Stahl, Miller & Tung, 2002 ; Stroh, Black, Mendenhall & Gregersen, 2005), empirical evidence is sorely lacking on this issue (Bolino, 2007 ; Stahl & Cerdin, 2004 ; Suutari & Brewster, 2003). » Nous proposons donc de passer en revue des publications permettant d'apprécier l'impact d'une expatriation sur la carrière des salariés.

Ainsi, dans un article publié en 1994 et intitulé « The forgotten employees ? The experiences of expatriate staff returning to the UK », Forster s'intéressait à l'expérience vécue par 124 expatriés originaires du Royaume-Unis lors de leur retour dans leur pays d'origine. Ces anciens expatriés ont été interrogés sur les effets de leur retour au Royaume-Unis sur leurs perspectives de carrière. Les résultats alors trouvés par l'auteur ne sont pas des plus optimistes. En effet, seulement 4% d'entre eux considèrent que leur retour a eu un effet « extrêmement positif » sur leurs perspectives de carrière alors qu'ils

sont 11% à juger l'effet « extrêmement négatif ». Plus largement, 54% évaluent de manière négative l'effet de leur retour sur leur carrière. Forster a également interrogé ces expatriés sur les causes des difficultés qu'ils rencontrent dans leur poste de retour. Il ressort alors que 37% d'entre eux considèrent que leur poste de retour a entrainé une perte de statut. Ils sont 32% à évaluer leur poste de retour comme une rétrogradation professionnelle et 28% rapportent une perte d'autonomie suite à leur retour. Enfin, l'auteur montre que la principale préoccupation de ces expatriés de retour au Royaume-Unis concerne leur carrière. En effet, 63% des expatriés interrogés se disent « extrêmement » ou « très » inquiets concernant « les problèmes de carrière ou d'emploi ».

Les résultats de l'étude menée par Suutari et Brewster (2003) sont plus positifs. Les auteurs ont suivi de manière longitudinale une population de 53 expatriés finlandais afin de pouvoir comparer leurs attentes alors qu'ils étaient en expatriation avec leurs expériences lors de leur retour. Les auteurs trouvent que pour 68% de ces anciens expatriés leur affectation internationale a eu un impact positif sur leur statut professionnel et seulement 12% reportent un effet négatif. Ils sont encore plus nombreux à faire l'expérience d'un travail plus « challenging » à leur retour (71%) et à noter une amélioration du niveau de leur salaire (84%). Les auteurs constatent alors : « from this perspective, an international assignment appears to be a good career option, at least for these highly educated Finnish managers. » (Suutari et Brewster, 2003, p. 1139). En effet, jusqu'alors, les études mettaient en évidence un impact plus négatif d'une expatriation sur la progression de carrière. Cela est le cas dans l'étude menée par Forster (1994) que nous venons de présenter mais également dans d'autres. Ainsi, Derr et Oddou (1991), sur une population d'anciens expatriés originaires des Etats-Unis, trouvent que pour seulement 29% d'entre eux l'expatriation a été synonyme de promotion professionnelle à leur retour. Oddou et Mendenhall (1991), également sur une population d'anciens expatriés originaires des Etats-Unis, trouvent des résultats comparables : l'expatriation a eu un impact positif sur la carrière pour seulement 23% des salariés composant leur échantillon. Par ailleurs, Suutari et Brewster (2003) trouvent que 35% des 53 expatriés suivis ont changé d'employeur à leur retour. Les auteurs expliquent ce taux élevé par des facteurs externes comme l'activité de recruteurs et de chasseurs de têtes. En effet, la majorité de ces expatriés se sont vu proposer au moins une offre d'emploi externe alors qu'ils étaient à l'étranger (65%) ou suite à leur retour (60%).

Dans leur article « Global careers in French and German multinational corporations », Stahl et Cerdin (2004) s'intéressent notamment à l'incidence que peut avoir une affectation internationale sur la carrière et mènent alors une étude comparative entre une population d'anciens expatriés français et une population d'anciens expatriés allemands. Leur étude porte donc sur deux échantillons, l'un composé de 330 anciens expatriés français travaillant au sein de 20 entreprises multinationales françaises et l'autre composé de 494 anciens expatriés allemands travaillant auprès de 30 entreprises multinationales françaises. Les auteurs trouvent alors qu'une large majorité d'expatriés, aussi bien français (68%) qu'allemands (59%), pensent que leur expatriation va leur permettre d'évoluer au sein de leur organisation. Par ailleurs, leurs résultats mettent en évidence des différences notables entre l'échantillon français et l'échantillon allemand. En effet, la question de l'avancement de carrière suite au retour est une préoccupation importante pour 55% des expatriés français enquêtés alors que cela est le cas seulement pour 19% des expatriés allemands interrogés. Pour Stahl et Cerdin, cette différence peut notamment s'expliquer par le fait que les allemands sont davantage prêts que les français à quitter leur entreprise suite à leur retour afin de trouver un meilleur emploi.

Plus récemment et portant uniquement sur une population d'anciens expatriés français, Barabel et Meier (2013) ont, dans leur article intitulé « Managing the return of expatriate staff to their mother mother company », interrogé la relation entre une expatriation et l'avancement de carrière. A partir de leur étude quantitative portant sur 121 anciens expatriés français travaillant pour une grande entreprise française appartenant au secteur de l'énergie, les auteurs notent : « quantitative analysis confirms that considerable numbers of expatriates were dissatisfied with their new job » (Barabel et Meier, 2013, p.26). Plus précisément, seulement 26.6% de ces anciens expatriés considèrent que leur nouveau poste leur a permis de gagner en autonomie et en responsabilité.

Ces différentes recherches montrent ainsi une relation non univoque entre expatriation et progression de carrière. En effet, le poste occupé au retour d'une expatriation n'est pas toujours synonyme de progression de carrière pour les salariés. Pour Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin et Taniguchi (2009, p.92), l'expatriation peut être « une épée à double tranchant ». Une lecture plus approfondie de ces travaux, mettant en relation une

expérience d'expatriation avec la question de la progression de carrière, permet également de montrer le caractère complexe de cette relation.

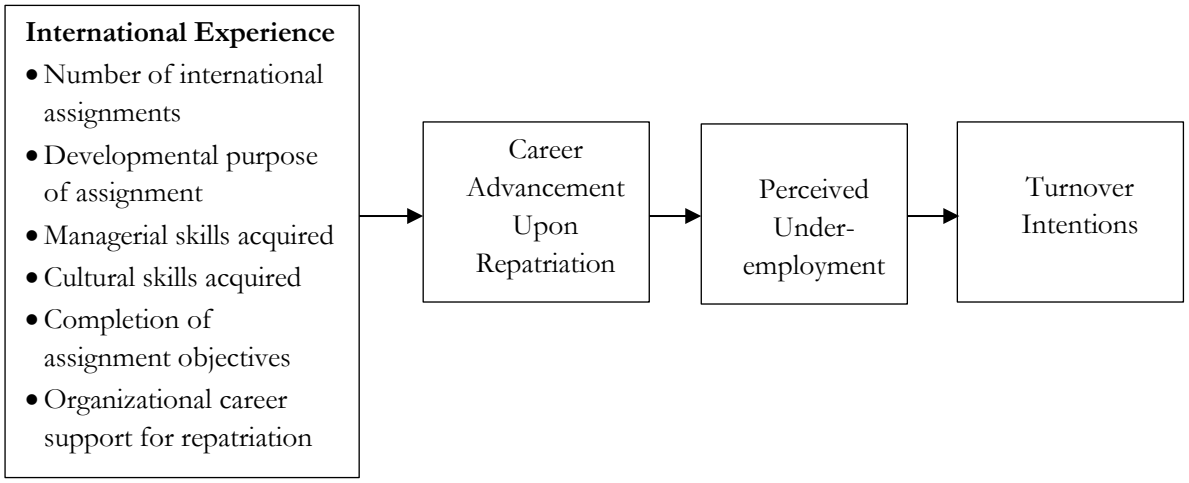
Ainsi dans un article publié en 2009, Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin et Taniguchi s'intéressent à l'intention de turn-over au retour d'expatriation. Afin de mieux comprendre ces intentions de départ, les auteurs proposent de différencier deux grands types d'expatriation. S'appuyant sur le travail de Pucik (1992), les auteurs distinguent alors les expatriations ayant pour objectif le développement de carrière des salariés (« learning-driven or developmental assignment goals ») de celles ayant pour objet la réalisation d'une tâche à l'international (« demand-driven or task-related assignment goals »). Leur étude a été réalisée auprès de 1779 expatriés qui ont eu à répondre à un questionnaire alors qu'ils étaient encore à l'international. Il ressort de leurs résultats que les expatriés « learning-driven assignment » sont significativement plus optimistes que les expatriés de type « demand-driven assignment » quant à leurs perspectives futures de carrière au sein de leur organisation : « As predicted, developmental assignees were significantly more optismistic about their future career advancement opportunities with their existing employers and other employers than were functional assignees. » (Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin et Taniguchi, 2009, p. 102). Ainsi, cette étude montre que l'impact d'une expatriation sur la carrière peut dépendre du motif de l'expatriation.

L'étude menée par Selmer (1999) auprès de 343 américains et européens expatriés à Hong-Kong met en évidence deux résultats qui nous intéressent ici particulièrement. Tout d'abord, il ressort des résultats de Selmer (1999) que les pratiques de gestion et de développement de carrière proposées aux expatriés dépendent largement de la taille et du niveau d'internationalisation des organisations : « Large-size parent organizations, with substantial interests in international business operations, generally provide more expatriate career development assistance as opposed to small and medium-sized enterprises with fewer resources and little experience to cater to such needs. » (Selmer, 1999, p.55). Par ailleurs, il ressort également de cette étude que l'impact que peut avoir une expatriation sur la progression de carrière dépend aussi du profil des expatriés. En effet, comme le note l'auteur : « Experienced expatriate managers generally use more career development activities than less experienced managers, which could pose a problem for the procurement and advancement of new generations of expatriate managers. » (Selmer,

1999, p.55). Ce deuxième résultat peut avoir deux explications non débattues par l'auteur. En effet, les différences constatées peuvent soit provenir de comportements différenciés en termes de proactivité de carrière selon le profil des expatriés soit d'une gestion segmentée de la carrière au sein des organisations. Plus globalement, il ressort donc de cette étude que deux éléments peuvent influencer l'impact que peut avoir une expatriation sur la carrière : la taille de l'organisation et le profil des expatriés.

Kraimer, Shaffer et Bolino dans un article publié en 2009 dans Human Resource Management s'interrogent sur l'influence de l'expérience vécue à l'international et lors du retour sur la progression de carrière et le turn-over. A partir de leur revue de la littérature, les auteurs proposent le modèle suivant présentant les antécédents et les conséquences de la progression de carrière suite au retour d'expatriation.

Figure 5. Les antécédents et conséquences de l'avancement de carrière suite au retour d'expatriation.



Source : Kraimer, M.L., Shaffer, M.A. et Bolino, M.C. (2009, p29). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48, 27-47.

Ici, seulement les deux premières « boîtes » de leur modèle nous intéressent. Afin de le tester, les auteurs ont réalisé une étude par questionnaires auprès de 88 anciens expatriés américains travaillant pour cinq entreprises multinationales basées aux Etats-Unis. Les résultats qui ressortent de leur étude sont alors surprenants. Alors qu'ils formulaient l'hypothèse d'une relation en « U inversé » entre le nombre d'expatriations et la progression de carrière, leurs résultats montrent une relation curvilinéaire. Ainsi, l'impact d'une expatriation sur la progression de carrière décroit avec le nombre de mobilités avant

d'augmenter. Peut-être encore plus surprenant, leurs résultats montrent une relation négative entre l'acquisition de compétences managériales lors de leur(s) expatriation(s) et l'avancement dans leur carrière à leur retour. Les auteurs trouvent aussi que l'acquisition de compétences culturelles, la réalisation des objectifs assignés à l'expatriation et l'existence de pratiques organisationnelles de gestion de carrière n'affectent pas la progression de carrière des salariés à leur retour de mobilité.

A partir d'une recherche qualitative reposant sur la réalisation de deux études de cas, Dickmann et Doherty (2008) montrent que l'impact d'une expatriation sur la carrière peut dépendre sensiblement du contexte organisationnel ainsi que des compétences développées à l'international par les expatriés.

Ces différents travaux montrent donc le caractère non univoque et complexe de l'impact d'une expatriation sur la carrière. En effet, de nombreux facteurs peuvent permettre d'expliquer l'impact négatif, neutre ou positif d'une affectation internationale sur la progression des salariés au sein de leur organisation.

A ce propos, dans un article publié en 2007 dans Journal of International Business Studies, Bolino présente un modèle conceptuel permettant de décrire les relations entre une expatriation et le succès de carrière au sein de l'organisation. L'objectif de l'auteur est de proposer dans un cadre conceptuel les facteurs susceptibles d'influencer le fait qu'une expatriation puisse aider ou gêner la progression de carrière au sein de l'organisation du salarié qui aura accepté cette affectation. L'auteur distingue alors trois catégories de facteurs ayant une influence sur le succès de carrière organisationnel du salarié lors de son retour d'expatriation : l'expérience vécue par l'expatrié (1), le contexte de l'organisation dans laquelle il travaille (2) et l'existence de pratiques de gestion de carrière (3).

Ainsi, selon Bolino, la première catégorie de facteurs du modèle suggère que certaines expériences d'expatriation sont davantage susceptibles de conduire au succès de carrière intra-organisationnel. Plus particulièrement, à leur retour d'expatriation, les salariés ont plus de chance d'être promus si :

- ils ont atteints les objectifs qui leur avaient été assignés pour leur affectation internationale ;
- ils ont été envoyé à l'étranger dans le cadre d'une expatriation de type « learning-driven » ;

- ils ont un certain niveau d'expérience internationale (durée suffisante de la mobilité sans pour autant être trop importante) ;
- ils ont effectué leur expatriation au sein d'une filiale ayant une importance stratégique pour l'organisation.

La deuxième catégorie de facteurs suggère une relation entre le contexte de l'organisation et l'impact d'une expatriation sur la carrière. Plus spécifiquement, les salariés ont plus de chances de voir leur carrière progresser à leur retour d'expatriation si :

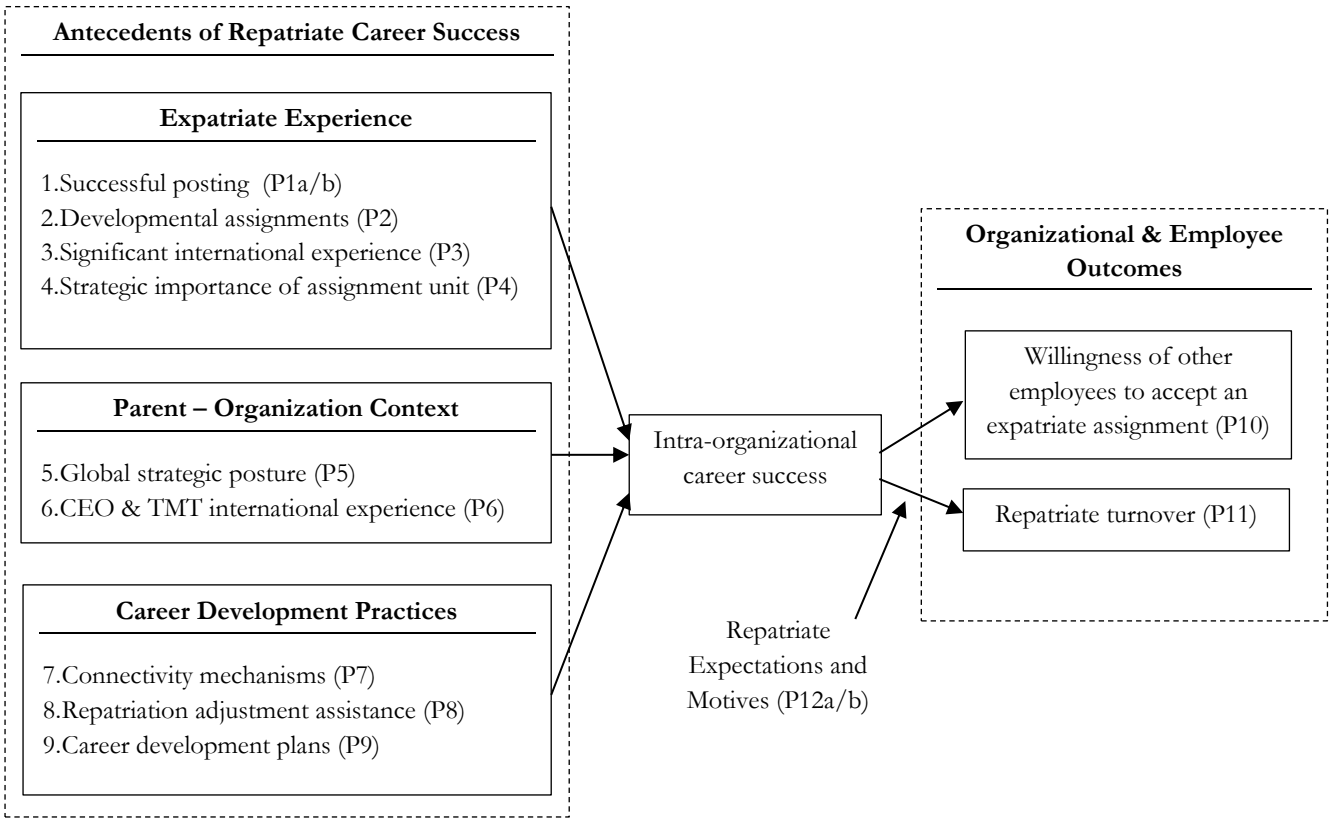
- ils travaillent dans une organisation qui a développé une véritable stratégie à l'international ;
- ils travaillent dans une entreprise dans laquelle le dirigeant et le top-management ont une expérience internationale importante.

Enfin, la troisième catégorie de facteurs identifiée par Bolino suggère une relation entre l'existence de pratiques de gestion de carrière et l'impact d'une affectation internationale sur la progression intra-organisationnelle. Plus précisément, l'impact d'une expatriation sur la carrière devrait être davantage positif en la présence :

- de mécanismes de connectivité (« connectivity mechanisms ») : affectation d'un mentor, retours réguliers au sein du pays d'origine, etc. ;
- d'aides à la réadaptation lors du retour : formations pour éviter le contre-choc culturel, aides financières, etc.
- d'un plan de développement de carrière.

Le modèle présenté par l'auteur est alors le suivant :

Figure 6. Cadre d'analyse du succès de carrière des expatriés de retour.



Source: Bolino, (2007, p. 823). Expatriate assignments and intra-organizational career success : implications for individual and organizations. In *Journal of International Business Studies* (2007) 38, 819–835.

Dans une perspective relativement proche, Collings, Doherty, Luethy et Osborne (2011), dans leur article intitulé « Understanding and supporting the career implications of international assignments », préconisent de ne pas se focaliser sur le retour d'expatriation pour comprendre l'impact d'une expatriation sur la carrière. En effet, ces auteurs invitent à considérer l'expatriation comme un cycle et donc à apprécier la manière dont peuvent être soutenus les salariés avant, pendant et après leur mobilité à l'international afin de comprendre l'effet sur la carrière d'une telle expérience. Adoptant une logique plus prescriptive, les auteurs invitent également à voir l'expatriation comme une étape particulière s'inscrivant dans la vie professionnelle du salarié.

Comme nous venons de le voir, le poste occupé au retour d'une expatriation permet d'apprécier l'impact d'une telle mobilité sur la progression de carrière des salariés. La partie qui suit propose d'exposer les différents enjeux, davantage du côté

organisationnel, que pose le retour d'expatriation et de montrer l'importance du poste de retour face à ces défis et difficultés.

2. Les enjeux posés par le retour d'expatriation : de l'importance du poste occupé au retour.

Comme nous avons pu le mentionner, selon Yan, Zhu et Hall (2002), les organisations s'appuient sur trois critères pour évaluer, suite au retour de l'expatriation, le succès de cette mobilité internationale. Ces trois critères sont : la rétention des salariés anciennement expatriés, l'utilisation par ces salariés de leurs nouvelles expertises développées et acquises à l'étranger et enfin, le transfert de ces expertises. Les paragraphes qui suivent auront pour objet de présenter ces principaux enjeux organisationnels qui se posent suite au retour de mobilité internationale et de montrer l'importance du poste occupé au retour d'expatriation dans la réussite de ce type de mobilités.

2.1. L'utilisation et le transfert des compétences développées à l'international.

Récemment, plusieurs recherches s'intéressant à la période du retour d'expatriation se sont penchées sur la question de l'utilisation et du transfert des connaissances développées par les expatriés suite à leur retour (Barmeyer et Davoine, 2012; Berthier et Roger, 2010; Berthoin-Antal, 2001; Lazarova et Tarique, 2005; Oddou, Szkudlarek, Osland, Deller, Blakeney et Furuya, 2013; Smida, 2006). Cette question est d'une importance cruciale. En effet, les expatriés de retour du fait notamment de leur exposition à des opérations internationales, à de nouvelles cultures ainsi qu'à de nouveaux réseaux développent des connaissances stratégiques pouvant être sources d'avantages concurrentiels pour leur entreprise (Bonache, Brewster et Suutari, 2001 ; Oddou, Szkudlarek, Osland, Deller, Blakeney et Furuya, 2013).

Dans un premier temps, il convient donc de s'interroger sur les compétences qu'une expérience d'expatriation permet d'acquérir ou de développer. Dans un article publié en 2004, Cerdin (p. 167) écrit que « les compétences développées à l'international et la transformation vécue par les personnes lors d'une mobilité internationale restent encore un domaine de recherche à défricher. » Plus récemment, Dickmann et Doherty (2008) dressent un constat similaire : « The existing expatriation literature concentrates on what individuals need to perform in an international assignment (IA) but neglects what

they gain from their foreign work experience. » (Dickmann et Doherty, 2008, p. 145). Toutefois, quelques recherches ont été menées sur le sujet et nous permettent d'en savoir plus quant aux compétences que développent les expatriés durant leur affectation à l'international (Barmeyer et Davoine, 2012 ; Berthoin-Antal, 2000 ; Fink, Meierewert et Rohr, 2005 ; Holden, 2002 ; Oddou, Osland et Blakeney, 2009 ; Smida, 2004).

Dans son article intitulé « Types of knowledge gained by expatriate managers » et publié en 2000, Berthoin-Antal propose une première typologie des connaissances développées à l'international par les expatriés s'appuyant à la fois sur une revue de la littérature et sur deux études de cas menées auprès de deux entreprises allemandes : une banque et une entreprise appartenant à l'industrie pharmaceutique. Sa typologie peut être baptisée : typologie des « Five knowing ». En effet, pour Berthoin-Antal, les expatriés développent les cinq types de connaissances suivantes :

- Des connaissances déclaratives qui sont des connaissances théoriques, factuelles notamment sur les différences concernant les préférences des consommateurs issus de diverses cultures. Ces connaissances correspondent à du « knowledge about what » (Knowing what).
- Des connaissances procédurales qui sont des connaissances nécessaires pour pouvoir faire quelque chose et correspondent donc à ce que nous nommons habituellement « des savoir-faire ». Dans le cas des expatriés, cela peut être des compétences managériales comme la délégation. Ces connaissances correspondent à du « knowledge about how » (Knowing how).
- Des connaissances conditionnelles qui signalent les conditions dans lesquelles les connaissances déclaratives et procédurales pourront être utilisées, la question du « bon timing » est selon Berthoin-Antal essentielle. Ces connaissances correspondent à du « knowledge about when » (Knowing when).
- Des connaissances axiomatiques qui renvoient aux raisons pour lesquelles les choses surviennent et/ou se déroulent de telle manière. Dans le cas des expatriés ces connaissances peuvent renvoyer à la compréhension développée par ces salariés de la manière dont les différences de culture affectent les relations interculturelles. Ces connaissances correspondent à du « knowledge about why » (Knowing why).

- Des connaissances relationnelles qui correspondent aux nouveaux réseaux personnels que l'expatrié a pu développer durant son affectation à l'international. Ces connaissances correspondent à du « knowledge about who » (Knowing who).

Dans le cadre de ses recherches doctorales, Smida (2004) s'est notamment attaché à identifier les compétences développées à l'international par des cadres expatriés français. En les invitant à réfléchir sur le concept de compétences, Smida (2004, pp. 1935-1938) a pu identifier les types de compétences suivants :

- L'autonomie et la rapidité dans la prise de décision. L'expatriation permet de développer une plus grande rapidité dans la prise de décisions ainsi qu'une autonomie plus importante notamment du fait d'un contrôle plus lâche en raison de l'éloignement géographique.
- Les compétences techniques et managériales. Les verbatims recueillis par Smida (2004, p. 1936) montrent que l'expatriation est une expérience pendant laquelle le salarié peut avoir des responsabilités et des attributions élargies comme la gestion d'une équipe, la gestion des relations avec un client, le démarrage d'une usine, etc.
- Les compétences linguistiques. Le français n'étant pas la langue des affaires, l'expatriation permet de pratiquer d'autres langues, au premier rang desquelles se trouve l'anglais.
- Les compétences culturelles. Les expatriés développent des compétences que l'on peut qualifier de culturelles notamment à travers une plus grande ouverture d'esprit (Smida, 2004, p. 1937).
- L'établissement de nouveaux réseaux personnels. Les verbatims recueillis par Smida (2004, p. 1937) montrent que l'expatriation a permis à nombre de salariés d'élargir leur réseau.

Plus récemment, Barmeyer et Davoine (2012) proposent, à partir d'une étude de cas réalisée auprès d'une grande entreprise allemande présente à l'international, « une synthèse des compétences qu'une expatriation permet d'acquérir » (ibid, p. 45). Nous proposons de présenter ces différentes catégories de compétences à partir du tableau ci-après :

Tableau 5. Synthèse des compétences développées lors d'une expatriation.

Catégories ou types de compétences acquises par les expatriés	Ce que recouvrent ces catégories ou types de compétences
Les compétences liées à la connaissance du marché	Connaissances concernant la structure et les pratiques du marché local. Compétences linguistiques. Connaissance du système économique, politique et social. Connaissance sur la manière de faire des affaires à l'étranger.
Les compétences interpersonnelles	Modification de la façon dont on se comporte avec les autres. Ouverture à la nouveauté ; empathie ; flexibilité.
Les compétences d'encadrement particulières au poste	Apprentissage d'autres modes de management/d'encadrement : manières de communiquer avec les collaborateurs, de fixer avec eux les objectifs, de les motiver.
Les compétences liées à l'établissement de réseaux	Etablissement de nouveaux réseaux au sein de la filiale mais aussi à l'extérieur de celle-ci
Les compétences de management général	Compétences souvent liées à des expatriations visant le développement de hauts potentiels Vue d'ensemble des différentes fonctions de l'entreprise
Les compétences techniques	Compétences souvent peu importantes dans le cas d'expatriations visant le développement des hauts potentiels. Développement d'expertises (logiciel, produit, composant, processus de fabrication).
La compréhension de l'organisation	Meilleure compréhension des processus globaux et de l'organisation de l'entreprise Meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise : vue d'ensemble des objectifs, des structures et des processus du système organisationnel.
Les compétences interculturelles	Meilleure compréhension des différences culturelles. Meilleure compréhension du fonctionnement de l'autre système culturel mais aussi de ses propres valeurs, pratiques et significations.

Source : Tableau réalisé à partir de Barmeyer Christoph et Davoine Éric, « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », *Gestion*, 2012/2 Vol. 37, p. 48-49.

Ainsi, en s'entretenant avec d'anciens expatriés, ces auteurs ont permis d'identifier les différents types de compétences que ces salariés ont pu développer durant leur affectation à l'international. Toutefois, une des limites de ces travaux est de présenter un développement de compétences à l'international uniforme ou indifférencié. En effet, ces travaux ne tiennent pas compte de l'hétérogénéité des expatriations. Or, cette diversité n'est pas sans incidence sur les compétences développées par les expatriés. Ainsi, Bolino et Feldman (2000), dans leur article « Increasing the skill utilization of expatriates » notent que le développement de compétences durant une expatriation dépend du niveau de compétences des salariés au sein de la filiale et donc finalement du motif de l'expatriation. En effet, selon ces auteurs, les expatriés envoyés à l'étranger pour combler un manque de compétences en local vont devoir passer beaucoup de leur temps à former et à soutenir les salariés locaux et ne vont donc que très peu acquérir de nouvelles expertises. Pire, selon Bolino et Feldman, leur niveau d'expertise risque même de décroître compte tenu du temps que ces expatriés passent à l'international. « When colleagues and subordinates in the host country are not able to perform their jobs at acceptable levels, new expatriates are inevitably asked to fill in those gaps—and thus their own level of skill utilization decreases as a result. » (Bolino et Feldman, 2010, p. 378). Hocking, Brown et Harzing (2004) ont fait de cette relation entre le motif d'expatriation et les compétences développées à l'international le cœur de leur recherche. Ces auteurs ont également mis en évidence une relation entre le temps passé à l'international et les compétences développées. Ainsi, Hocking, Brown et Harzing (2004) rejoignent alors l'observation de Janssens (1995, p. 162, cité dans Hocking, Brown et Harzing, 2004, p. 582) : « In general, the more time international managers had spent in the host country, the higher their knowledge of the host country and interaction with local nationals. »

Au-delà de la question du développement des compétences lors d'une expatriation, se posent aussi celles de leur utilisation et de leur transfert suite au retour. Plusieurs recherches mettent alors en évidence que ces compétences développées à l'international sont peu mobilisées après le retour. C'est notamment le cas de l'étude de Stroh, Gregersen et Black (1998) qui montrent que seulement plus d'un tiers des expatriés utilisent après leur retour les compétences développées. Ainsi, pour Black et Gregersen (1999, p.52), le retour sur investissement de l'expatriation peut être qualifié d'anémique : « most companies get anemic returns on their expat investments. » Or, l'utilisation et le transfert

suite au retour des compétences développées à l'international revêtent pour les entreprises multinationales une très grande importance. En effet, pour Gonzalez et Chakraborty (2014), ces compétences sont sources d'avantages compétitifs pour les entreprises présentes à l'international. Ces différents constats soulèvent les deux interrogations suivantes : Comment expliquer cette faible utilisation des compétences développées à l'international ? Quelles pratiques favoriseraient une meilleure utilisation de ces compétences ? Plusieurs recherches ont permis de mettre en évidence divers éléments pouvant expliquer le faible transfert et utilisation des compétences développées à l'international suite au retour. Il ressort que l'utilisation et le transfert des compétences développées à l'international peuvent être facilités ou empêchés du fait de l'organisation comme de l'individu. Par ailleurs, le transfert dépend également du type de connaissances développées à l'international.

Comme vu précédemment, les salariés peuvent, durant leur affectation à l'international, développer une grande variété de connaissances et de compétences. Or, selon les caractéristiques des connaissances développées, ces dernières peuvent être plus ou moins facilement transférables. A ce propos, dans leur article intitulé « Knowledge transfer and the management of expatriation », Bonache et Brewster (2001) reprennent toute une série de distinctions développées dans la littérature scientifique concernant la connaissance afin notamment d'en interroger l'impact sur leur transfert suite au retour. Parmi ces distinctions se trouvent celle différenciant les connaissances tacites des connaissances explicites (Polanyi, 1962). Les connaissances explicites sont des connaissances qui peuvent être codifiées, exprimées en mots et en nombres. De ce fait, les connaissances explicites sont facilement communicables et transférables et ce sous différentes formes : mots, dessins, manuels, procédures codifiées, etc. Les connaissances explicites représentent la face visible de l'iceberg et donc l'immense majorité de nos connaissances sont des connaissances tacites. Les connaissances tacites sont des connaissances profondément enracinées à l'expérience des individus. Ce sont des connaissances difficilement visibles et exprimables ce qui complique leur communication et partage avec les autres. Ainsi, les connaissances développées à l'international par les expatriés ayant un caractère tacite sont difficilement transférables suite à leur retour. A ce propos, Adler (1981) note que beaucoup d'expatriés ignorent détenir de telles connaissances ou considèrent qu'elles ne sont pas transférables. Pour Nonaka et Takeuchi (1995), l'externalisation, qui est une des

quatre phases de leur modèle SECI, permet d'assurer la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites et est donc une condition nécessaire à leur transfert. Bonache et Brewster (2001) présentent également la distinction entre les connaissances spécifiques à un contexte particulier et celles généralisables à différents contextes (« context specific versus context generalizable », Bonache et Brewster, 2001, p. 149). Ainsi, le transfert des connaissances développées suite au retour dépend en partie de cette caractéristique. En effet, un expatrié peut développer des connaissances qui sont spécifiques au contexte de la filiale dans laquelle il a effectué sa mobilité internationale ce qui empêchera leur utilisation dans le contexte du site d'origine du salarié et plus largement leur transfert au sein de l'organisation dans son ensemble. Ces deux caractéristiques (tacites versus explicites et « context specific versus context generalizable ») sont pour les auteurs essentiels si l'on souhaite comprendre le transfert suite au retour des compétences développées à l'international ainsi que l'impact d'une expatriation sur la carrière : « This explains why, in our case study company, not all assignments have the same impact on professional career. » (Bonache et Brewster, 2001, p. 162). Les auteurs finissent alors par formuler l'hypothèse suivante : « Where knowledge gained on an expatriate assignment is visible to the company, but generalizable in application, the organization will pay greater attention to, and manage better, the process of repatriation. » (Bonache et Brewster, 2001, p. 162).

L'essentiel des recherches portant sur l'utilisation et le transfert suite au retour d'expatriation des compétences développées à l'international ont également mis en évidence l'existence de barrières organisationnelles expliquant leur faible utilisation et transfert. Ainsi, Berthoin-Antal (2001), dans son article intitulé « Expatriates' contributions to organizational learning » montre, à partir de deux études de cas réalisées auprès d'entreprises multinationales allemandes, que plusieurs éléments peuvent empêcher le transfert suite au retour des compétences développées à l'international par les expatriés.

Tout d'abord, Berthoin-Antal observe la présence de barrières dans le processus d'apprentissage organisationnel. En effet, comme le note l'auteure (Berthoin-Antal, 2001, p.67): « Only if the expatriates can share their tacit knowledge with other members of the organizations and then jointly generate new approaches that can be applied in the organization can knowledge creation occur. » Or, les recherches menées par l'auteure

montrent une absence d'initiatives de la part de l'organisation afin de stimuler ce processus d'apprentissage organisationnel. « In other words, the results of the interviews suggest that the barriers to the distribution of knowledge lie in the absence of active interest and processes or structures for the communication of knowledge, more than in the presence of actual impediments. » (Berthoin-Antal, 2001, p.67).

Berthoin-Antal (2001) relève toutefois l'existence de barrières au transfert liées à la culture et à la structure des organisations. En effet, l'auteure trouve que l'orientation ethnocentrique des entreprises investiguées associée au conservatisme de la culture allemande gênent le transfert des compétences développées à l'international par les expatriés : « Such conservatism in a culture makes it very difficult for new ideas and behaviors to be recognized as positive and worth introducing. » (Berthoin-Antal, 2001, p.69). Dans une perspective proche, Adler (1981) notait que la faible utilisation des compétences développées par les expatriés pouvait s'expliquer par l'attitude « xénophobe » des membres de l'organisation. Cette attitude consiste à dévaloriser les compétences développées à l'étranger. Par ailleurs, Berthoin-Antal fait également référence à d'autres barrières liées à la culture et la structure de l'organisation. Ainsi, les nouvelles compétences acquises à l'international par les expatriés peuvent être perçues comme des menaces par certains membres de l'organisation du pays d'origine bloquant alors leur transfert. Une autre source potentielle de blocage est le mode de fonctionnement au sein du pays d'origine de l'entreprise en termes de structure hiérarchique et de compartimentalisation des fonctions : « The compartimentalization of functions and separation of areas of responsibility in larger organizations with bureaucratic structures makes it more difficult to identify the potential relevance of new knowledge brought in by the expatriate, and to develop a shared mindset for interpreting the knowledge and creating new knowledge. » (Berthoin-Antal, 2001, p.71).

Enfin, Berthoin-Antal (2001) note que la manière dont l'expatriation est gérée peut gêner le transfert des compétences suite au retour. De ce fait, Berthoin-Antal recommande de gérer l'expatriation comme un cycle dans lequel le partage des connaissances en constitue la dernière phase mais dépend de toutes celles qui précèdent. Par ailleurs, l'auteure note l'importance du poste de retour quant à l'utilisation et au transfert des compétences développées à l'international par les expatriés. « The two main messages from the interviews are that the most important factor is the choice of the post to which the

expatriates are assigned after their return, and that the entire expatriation process leading up to that choice needs to be geared towards optimizing learning. » (Berthoin-Antal, 2001, p.72). L'importance du poste occupé au retour d'une expatriation dans le transfert des compétences développées à l'international par les expatriés a depuis été soulignée dans l'ensemble des travaux portant sur le sujet. Les auteurs sont en effet unanimes : le transfert (ou le non transfert) des connaissances suite au retour dépend en grande partie du poste occupé par l'expatrié à leur retour. Ainsi, pour Oddou, Szkudlarek, Osland, Deller, Blakeney et Furuya, (2013, p. 262), « it is easier to transfer knowledge when repatriates are in the right job ».

Dans leur article intitulé « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », Barmeyer et Davoine (2012) proposent trois conseils clés afin d' « utiliser les compétences des expatriés qui reviennent au pays » (ibid, p. 50). Ces conseils sont les suivants:

- « Gérer l'offre d'emploi offert aux expatriés qui reviennent au pays ». Il s'agit ici de proposer aux expatriés de retour un poste qui permette de mettre à profit les compétences qu'ils ont développées durant leur affectation à l'international.
- « Intensifier les interactions entre les expatriés qui reviennent au pays et les autres membres de l'organisation ». En effet, comme le notent les auteurs (Barmeyer et Davoine, p. 51) : « le transfert des compétences acquises par les anciens expatriés dans leur poste et au sein de l'organisation nécessite de nombreuses interactions – tant formelles qu'informelles – entre l'expatriés et d'autres acteurs de l'organisation, plus particulièrement ceux de la maison mère. » Cela peut se faire à travers de nombreux outils ou moyens tels que le mentorat ou le parrainage, les groupes projets, les réseaux informels, etc.
- « Valoriser les compétences que les expatriés ont acquises à l'étranger ». Une telle valorisation peut passer notamment pour les auteurs par une culture organisationnelle qui valorise l'expérience internationale et les compétences interculturelles, par la réalisation de rapports d'expériences à l'étranger, etc.

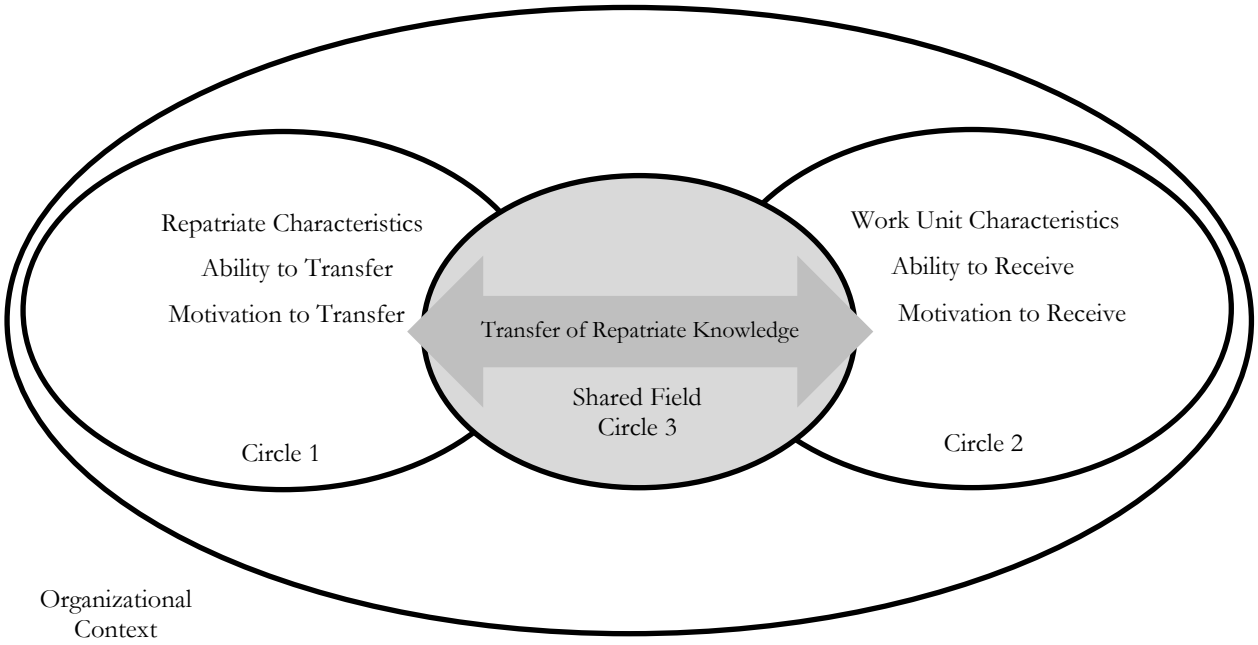
Au-delà de la question des facteurs organisationnels favorisant ou gênant le transfert suite au retour des compétences développées à l'international, les auteurs ont également mis en évidence le rôle que pouvait jouer l'expatrié dans ce transfert.

Ainsi, Adler (1981) dans son article intitulé « Re-entry : Managing cross cultural transitions » montre à partir d'une étude portant sur 200 anciens expatriés canadiens que ces derniers adoptent différentes attitudes (« coping mode », Adler, 1981, p.353) lors de leur retour. Selon Adler, ces attitudes se répartissent selon deux axes : un axe « optimiste versus pessimiste » et un axe « actif versus passif ». De ce fait, l'auteure distingue quatre attitudes pouvant être adoptées par les expatriés suite à leur retour : les proactifs (« proactive mode ») sont ceux qui sont à la fois optimistes et actifs, les réintégrés (« resocialized mode ») sont ceux qui sont optimistes mais passifs, les exclus (« alienated mode ») sont ceux qui sont à la fois pessimistes et passifs et enfin les rebelles (« rebellious mode ») sont ceux qui sont pessimistes mais actifs. Pour Adler, l'utilisation et le transfert suite au retour d'expatriation des compétences développées à l'international dépend notamment de l'attitude adoptée par l'expatrié suite à son retour. En effet, ces attitudes peuvent être plus ou moins favorables à l'utilisation et au transfert de ces nouvelles compétences acquises à l'étranger. Ainsi, les anciens expatriés proactifs sont ceux ayant l'attitude la plus favorable à l'utilisation et au transfert : « They [proactive re-enterers] recognized and used their cross-culturally acquired skills and learnings to a greater extent » (Adler, 1981, p. 353). A l'inverse, les exclus sont les expatriés de retour pour lesquels l'utilisation et le transfert de leurs compétences développées à l'international sont les moins importants : « Alienated re-enterers ranked low on external validation, awareness of change, and recognition and use of cross-culturally acquired skills and learnings. » (Adler, 1981, p. 353). Depuis, le rôle de l'expatrié a souvent été mentionné comme un facteur important dans l'utilisation et le transfert suite à son retour de ses compétences acquises à l'international. Ainsi Barmeyer et Davoine (2012, p.51) faisaient remarquer que « la qualité des échanges dépend aussi de la motivation et de la capacité de l'expatrié et des autres acteurs à discuter de ces expériences. ». Berthoin-Antal (2001) notait également l'importance du rôle que devait jouer les expatriés suite à leur retour dans le transfert et le partage de leurs connaissances notamment en l'absence de process organisationnels visant à favoriser ce transfert. « In the absence of company initiatives to stimulate organizational learning, individuals had to devise their own approaches to distributing their newly acquired knowledge. […] The initiative to share knowledge lay with the expatriate. » (Berthoin-Antal, 2001, p. 68). Par ailleurs, Berthoin-Antal (2001) soulevait que les expatriés pouvaient de manière stratégique ne pas s'engager dans une dynamique de

partage et de transfert de leurs connaissances développées à l'international. Cette stratégie de la rétention peut être choisie par les expatriés lorsque ces derniers considèrent que leurs connaissances vont servir les intérêts d'autres membres de leur organisation plutôt que les leurs : « Another way in which organizational politics hindered the flow of information was when expatriates were concerned that their knowledge would be used to serve the career interests of others. […] So, fearing that their ideas might be stolen, some expatriates were inclined to keep their knowledge to themselves. » (Berthoin-Antal, 2001, p. 70).

Comme nous venons de le voir, l'utilisation et le transfert suite au retour d'expatriation des compétences développées à l'international dépendent à la fois de facteurs organisationnels mais aussi individuels. Dans leur article intitulé « Repatriating Knowledge : Variables influencing the « transfer » process », Oddou, Osland et Blakeney (2009) développent un modèle conceptuel dans lequel le transfert des compétences des expatriés de retour est fonction des caractéristiques de l'auteur du transfert (l'ancien expatrié), de celles du receveur (le site de retour de l'expatrié) et des relations entre l'auteur du transfert et le receveur, relations qui s'inscrivent dans un contexte plus large qui est celui de l'organisation.

Figure 7. The repatriate knowledge transfer model.



Source : Oddou, G., Osland, J. S. et Blakeney, R. N. (2009, p.186). Repatriating knowledge: Variables influencing the "transfer" process. *Journal of international business studies*, *40*(2), 181-199.

Pour ces auteurs, la capacité d'un ancien expatrié à transférer ses compétences acquises à l'international dépend principalement de son expertise, de ses réseaux, de sa position au retour dans l'organisation en termes de pouvoir et de responsabilités. Toutefois, comme le font remarquer Oddou, Osland et Blakeney, la capacité d'un individu à transférer ses compétences ne suffit pas, il faut également qu'il en ait la motivation, motivation qui elle dépend de l'intérêt porté par les expatriés de retour à leur carrière ainsi que de leur engagement envers leur organisation. Du côté organisationnel, le transfert dépend également de la capacité et de la motivation du site de retour à recevoir un tel transfert de connaissances. La capacité à recevoir est alors fonction de l'orientation de l'organisation envers l'apprentissage ainsi que de sa capacité d'absorption qui peut être définie comme la capacité d'une entreprise à identifier et à valoriser, à assimiler, et à appliquer de nouvelles connaissances externes à des fins commerciales (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lane, Koka et Pathak, 2006 ; Zahra et George, 2002, dans Oddou, Osland et Blakeney, 2009, p. 190). Là aussi, selon les auteurs, la capacité d'une organisation à recevoir ne suffit pas, le transfert dépend également de sa motivation. La motivation est alors fonction des trois éléments suivants : le fait que l'organisation considère comme critique (ou clé) les connaissances développées à l'international par les expatriés (1), le fait que le site de retour de l'expatrié possède un état d'esprit global (2) et enfin, le fait que le management ayant cours dans ce site soit de style collaboratif (3). Comme mentionné précédemment, la qualité du transfert dépend aussi de la relation entre l'auteur de transfert et le receveur : « In the model, the repatriates and their work units bring together their independent characteristics (i.e., their ability and motivation related to knowledge transfer) in the shared field, the context of their relationship (Circle 3). The quality of this relationship influences the transfer process. » (Oddou, Osland et Blakeney, 2009, p. 192). Pour les auteurs, la qualité de la relation entre l'ancien expatrié et son organisation repose essentiellement sur le développement d'une confiance mutuelle entre ces deux acteurs.

Dans un article plus récent, ces mêmes auteurs accompagnés de trois autres co-auteurs (Oddou, Szkudlarek, Osland, Deller, Blakeney et Furuya, 2013) ont publié un nouvel article s'intéressant toujours au transfert de connaissances des expatriés suite à leur retour. Dans cet article intitulé « Repatriates as a source of competitive advantage : How to manage knowledge transfer », ces auteurs insistent sur la responsabilité de trois acteurs

clés dans la réussite du transfert de ces connaissances. Ces acteurs sont alors l'expatrié de retour, le manager et l'organisation.

2.2. Le problème de la rétention des expatriés suite à leur retour.

Une partie des recherches consacrée à la période suivant le retour d'expatriation a permis de mettre en évidence le fort taux de turn-over parmi la population des anciens expatriés.

Ainsi, en 1991, Black dans son étude portant sur des expatriés originaires des Etats-Unis trouvaient déjà qu'entre 10 et 25% des expatriés avaient quitté leur organisation dans l'année qui a suivi leur retour. A notre connaissance, ce constat n'a jamais été démenti depuis. En effet, dans un article publié en 2002 intitulé « Management of expatriation and repatriation for novice global player », Baruch, Steele et Quantrill trouvent même, à partir de leur étude de cas menée auprès d'une entreprise spécialisée dans les services financiers, qu'autour de 50% des salariés ont quitté cette entreprise dans les années qui ont suivi leur retour d'expatriation. Selon le rapport Global Relocation Trends de 2004 (cité dans Kraimer, Shaffer et Bolino, p. 28), le taux de turn-over parmi les expatriés de retour est de 44% dans les deux années qui ont suivi leur retour. Plus largement, les différentes recherches menées sur le sujet trouvent généralement qu'entre 20 et 50% des expatriés quittent leur organisation dans les deux années qui suivent leur retour (Black, Gregersen et Mendenhall, 1992; Black, Gregersen, Mendenhall et Stroh, 1999; Stroh, Gregersen et Black, 2000; Tyler, 2006; Yeaton et Hall, 2008). Ces taux de turn-over parmi les expatriés de retour sont bien plus importants que ceux touchant les salariés de même niveau n'ayant jamais effectué de mobilités internationales (Black et Gregersen, 1999).

Dans une perspective proche, d'autres travaux nous renseignent également sur le taux d'intention de départ parmi les expatriés et/ou les expatriés de retour. Black, Gregersen et Medenhall (1992) trouvent que 74% des expatriés américains composant leur échantillon pensent ne plus travailler pour la même entreprise dans l'année qui suit leur retour aux Etats-Unis. Dans son étude portant sur 124 anciens expatriés originaires du Royaume-Uni, Forster (1994) trouve que 44% d'entre eux sont prêts à effectuer leur future mobilité professionnelle auprès d'un nouvel employeur.

Ces différents travaux se sont également attachés à identifier les causes de ces départs massifs.

Les recherches se sont d'abord intéressées au rôle que pouvait avoir l'organisation sur la rétention de leurs expatriés suite à leur retour. Ainsi, Stroh (1995), dans son article intitulé « Predicting turnover among repatriates : can organizations affect retention rates ? » s'appuie sur le travail de Feldman et Thomas (1992) pour interroger si une attention portée par l'organisation sur les questions de développement de carrière a une incidence sur la rétention des expatriés de retour. Stroh trouve alors que trois variables sont des prédicteurs significatifs du départ parmi les expatriés de retour : « corporate values related to the importance of an overseas assignment to the organization; whether the organization has a career development plan for repatriates; and the perceived impact of corporate turbulence on being able to place repatriates adequately upon their return. », (Stroh, 1995, p.443). Déjà, le poste occupé au retour apparaissait comme clé pour la rétention des anciens expatriés.

Lazarova et Caligiuri (2001) se sont aussi intéressés dans leur article « Retaining repatriates : The role of organizational support practices » à l'impact de onze pratiques visant à faciliter le retour d'expatriation sur la rétention d'anciens expatriés. Leur enquête menée auprès de 58 anciens expatriés travaillant auprès de quatre entreprises américaines (trois entreprises dont le siège social est basé aux Etats-Unis et une dont le siège social est basé au Canada) montre une relation directe entre la perception des expatriés concernant le support de leur organisation dans la gestion de leur retour et leur intention de rester suite à leur expatriation : « The repatriates who perceive higher levels of organizational support have lower intentions to leave their organization. » (Lazarova et Caligiuri, 2001, p.394). Plus précisément, les auteurs notent (ibid, p. 394-395) : « Our results indicated that the surveyed repatriates believed that the company-wide appreciation of global experience and career planning sessions were the two most important elements in an MNC's repatriation system ».

Plus récemment, dans leur article intitulé « International workers' satisfaction with the repatriation process », Vidal, Valle et Aragon (2008) cherchent à déterminer si la satisfaction des expatriés de retour envers la manière dont leur organisation a géré leur retour influe sur leur intention de départ ainsi qu'à identifier les facteurs influençant cette satisfaction. Leur enquête portant sur une population de 124 anciens expatriés d'origine espagnole montre dans un premier temps une relation positive entre la satisfaction des expatriés de retour envers le process de gestion de leur retour et leur intention de rester :

« our findings confirm that the satisfaction of repatriates with the repatriation process reduces their intention to seek a new employer. » (Vidal, Valle et Aragon, 2008, p.1683). Par ailleurs et plus fondamentalement, ces auteurs cherchent à identifier quels sont les facteurs influençant la satisfaction des expatriés de retour envers le process de gestion du retour de leur organisation. Six facteurs sont alors testés : professional career management (1); changes in the compensation package (2); changes in the social status (3); training after the repatriation (4); clarity in the repatriation politics and practices (5); accurate working expectations (6). Leur étude montre que trois de ces six facteurs ont une influence positive sur la satisfaction des expatriés concernant le process de gestion de leur retour. Ainsi, le fait que l'entreprise gère la carrière de leurs salariés lors de leur retour d'expatriation (1), qu'elle dispose de politiques et de pratiques claires de gestion de retour d'expatriation (5) et le fait que les expatriés ont vu leurs attentes en termes de poste de retour exaucées (6) impactent de manière positive la satisfaction des expatriés vis-à-vis du process de gestion de retour. A l'inverse, les trois autres facteurs testés n'ont pas d'incidence sur cette satisfaction.

Dans un article exposant un bilan des recherches portant sur la période du retour d'expatriation, Nery-Kjerfve et McLean (2012) proposent une synthèse des politiques et pratiques organisationnelles ayant un effet positif sur la rétention des expatriés suite à leur retour. Ces politiques ou pratiques, dont l'influence a été l'objet de plusieurs recherches, sont les suivantes (Nery-Kjerfve et McLean, 2012, p. 620-621) :

« (1) Provide debriefing opportunities prior to and upon the termination of IAs to prepare for the day-to-day changes in the headquarters office (Berthoin-Antal, 2001; Bossard & Peterson, 2005; Lazarova & Caligiuri, 2001; Osman-Gani & Hyder, 2008; Tyler, 2006).

(2) Create training for repatriates and families to ease reverse cultural shock (Jassawalla & Sashittal, 2009; Osman-Gani & Hyder, 2008; Vidal, Valle, & Aragón, 2007a; Yeaton & Hall, 2008).

(3) Offer career planning and path for repatriates (Berthoin-Antal, 2001; Bossard & Peterson, 2005; Jassawalla & Sashittal, 2009; Osman-Gani & Hyder, 2008; Lazarova & Caligiuri, 2001; Tyler, 2006; Vidal, Valle, & Aragón, 2007a; Yeaton & Hall, 2008).

(4) Offer a written agreement to address compensation and future employment issues (Lazarova & Caligiuri, 2001).

(5) Provide promotion upon return from IAs (Vidal, Valle, & Aragón, 2007a).

(6) Assign a mentor to assist expatriates during and after the international assignment (Jassawalla & Sashittal, 2009; Lazarova & Caligiuri, 2001; Tyler, 2006; Yeaton & Hall, 2008).
(7) Provide clear information about job placement possibilities in order to address work expectations of returning expatriates (Vidal, Valle, Aragón, 2007a). »

Très largement, il ressort donc de ces différents travaux que nous venons de présenter que le poste de retour, lorsque ce dernier ne correspond pas à une promotion ou ne s'inscrit pas dans un plan de carrière, est à l'origine d'un grand nombre des départs des expatriés pour un autre employeur suite à leur retour.

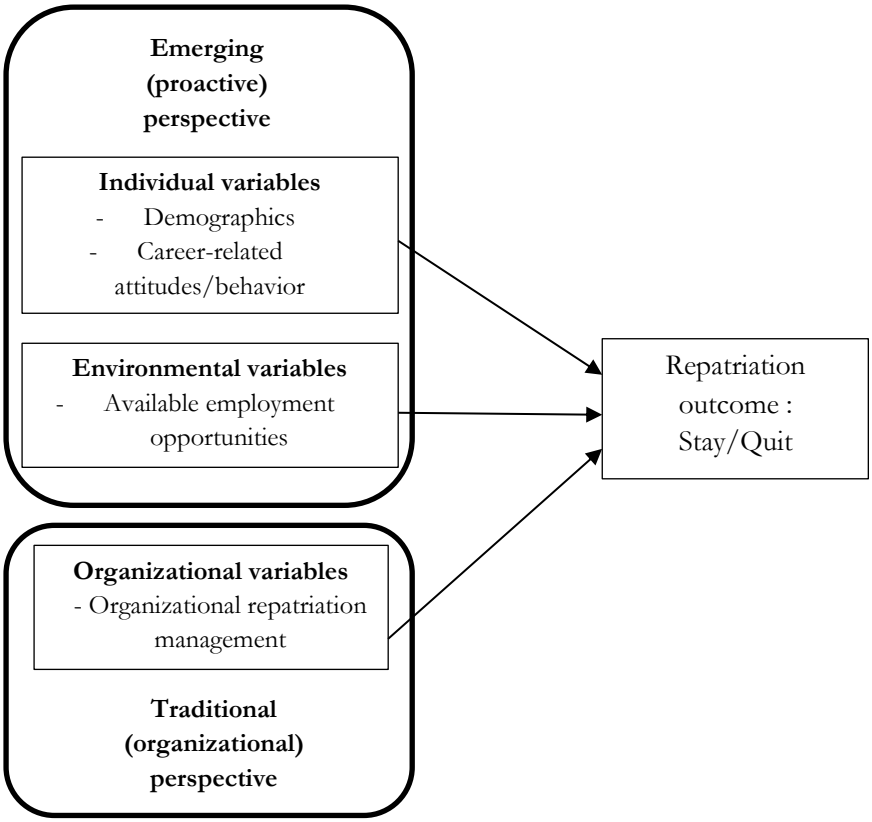
Par ailleurs, d'autres travaux mettent également en évidence que les facteurs organisationnels, ou pour le formuler autrement la manière dont l'organisation gère le retour de ses salariés expatriés, ne sont pas les seuls à affecter le départ des expatriés suite à leur retour. Ainsi, Bolino (2007) dans son article « Expatriate assignments and intra-organizational career success : implications for individuals and organizations » déjà présenté précédemment propose un modèle conceptuel dans lequel le turn-over chez les expatriés de retour est influencé par le succès de carrière intra-organisationnel lui-même influencé par trois grands types de facteurs : l'expérience vécue par l'expatrié (1), le contexte de l'organisation dans laquelle il travaille (2) et l'existence de pratiques de gestion de carrière (3). Ainsi, le modèle théorique développé par Bolino dépasse les seuls facteurs organisationnels afin d'expliquer le fort taux de turn-over observé chez les expatriés suite à leur retour. Certains de ces facteurs (comme le motif d'expatriation, l'atteinte des objectifs de l'expatriation) ont été testés dans l'article co-écrit par Kraimer, Shaffer et Bolino (2009), intitulé « The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention » que nous avons également présenté précédemment.

L'article co-écrit par Lazarova et Cerdin (2007) va, à notre sens, encore plus loin dans la mesure où ces auteurs proposent une conception renouvelée de penser le turn-over des expatriés suite à leur retour de mobilité internationale. En effet, Lazarova et Cerdin (2007) invitent à dépasser la question du seul impact de la gestion des retours sur les intentions de départ des expatriés suite à leur retour. Ces auteurs considèrent alors deux approches pour appréhender la question de la rétention des expatriés : l'approche traditionnelle et l'approche émergente. L'approche traditionnelle correspond au scénario

de l'expatrié de retour frustré (« the frustrated repatriate », Lazarova et Cerdin, 2007, p. 405). Dans ce scénario ou approche, les difficultés vécues par les salariés lors de leur retour (contre choc culturel, sous-utilisation de ses compétences, perspectives de carrière réduites, etc.) sont considérées être le fait d'une mauvaise gestion par l'organisation du retour de ces salariés jouant alors négativement sur leur rétention. « The nature of the repatriation challenges has led researchers to conclude that organizations and, specifically, their insufficient attention to returning cadre are to blame for the bleak state of repatriate retention. […] This view has led to a number of propositions for top-down interventions, such as pre-departure briefings on what to expect during the period of repatriation, mentoring, counseling, career planning sessions, agreements outlining the type of position expatriates will be placed in upon repatriation, and the like. In short, repatriates are leaving because of lack of appropriate organizational support. » (Lazarova et Cerdin, 2007, p.406). Toutefois, selon Lazarova et Cerdin (2007), cette première approche n'explique que partiellement le turn-over constaté parmi les expatriés de retour et il convient donc d'envisager une nouvelle approche, celle du scenario de l'expatrié de retour proactif quant à sa carrière (« the proactive repatriate », Lazarova et Cerdin, 2007, p.406). En effet, selon les auteurs, du fait des compétences qu'elle permet de développer, une mobilité internationale possède une importante valeur intrinsèque et les expatriés suite à leur retour peuvent chercher « à vendre » cette expérience afin de faire progresser leur carrière soit au sein de l'organisation qui les a expatriés soit auprès de nouvelles entreprises. Cette approche rompt donc avec le portrait très largement dépeint dans la littérature d'un expatrié de retour passif et qui frustré de la manière dont a été géré son retour par son organisation finirait par la quitter : « Thus, while quitting the company may be a reflection of poor organizational efforts to reintegrate the individual, it may also be prompted by pursuing external opportunities that provide the best fit with one's career objectives. » (Lazarova et Cerdin, 2007, p. 406). Afin de tester ces deux approches, Lazarova et Cerdin ont mené une enquête auprès de 133 anciens expatriés travaillant au sein de quatorze entreprises multinationales françaises et nord-américaines. Leurs résultats montrent que ces deux approches sont pertinentes pour expliquer le turn-over des expatriés suite à leur retour. Conformément à l'approche traditionnelle, l'existence de pratiques de gestion du retour est de manière significative négativement corrélée avec l'intention chez ces expatriés de retour de quitter leur organisation. Par ailleurs, et conformément à l'approche

émergente, les auteurs trouvent que l'existence d'opportunités alternatives d'emploi à l'extérieur de leur organisation ainsi que deux des trois comportements proactifs de carrières testés (advice and interventions ; outside information-gathering) sont positivement corrélés à l'intention de turn-over. A l'inverse, les auteurs trouvent que l'activité de « strategic planning » qui décrit « [the] individual activity centered around doing specific things or making specific moves to further one's career » (ibid, p. 412) est corrélée négativement à l'intention de turn-over chez les expatriés suite à leur retour. Par ailleurs, Lazarova et Cerdin ne se sont pas contentés de tester « côte à côte » l'influence de ces deux approches sur les intentions de départ des expatriés de retour. En effet, ces auteurs ont montré que ces deux approches pouvaient se combiner. Ainsi, l'insuffisance de soutien apporté par l'entreprise dans la gestion des retours et l'existence d'opportunités d'autres emplois à l'extérieur de l'entreprise expliquent de manière indépendante l'intention de quitter son entreprise après le retour. Cependant, l'insuffisance de soutien apporté par l'entreprise dans la gestion du retour n'apporte pas d'explication supplémentaire à l'intention de quitter son entreprise lorsqu'elle est considérée en présence de l'activisme de carrière. Formulé autrement, face à des expatriés proactifs quant à leur carrière, les pratiques de gestion de retour développées par les entreprises peuvent se révéler insuffisantes pour retenir ces salariés. Toutefois, ces auteurs soulignent le risque de sur-interpréter ce résultat : « This finding should not be over-interpreted. Given the correlations among the predictors in this case, we cannot conclude that repatriation support is not important for repatriate retention. » (Lazarova et Cerdin, 2007, p. 418). Néanmoins, leurs résultats tendent à démontrer que la théorie émergente a un pouvoir explicatif supérieur à celui de la théorie traditionnelle. Leur modèle conceptuel nous invite donc à considérer trois grandes catégories de variables afin d'appréhender le phénomène de turn-over parmi les expatriés de retour. Ces trois grandes catégories sont les variables organisationnelles, contextuelles et individuelles.

Figure 8. La rétention des expatriés suite à leur retour : un cadre d'analyse intégrateur.



Source : Adapté de Lazarova et Cerdin (2007). *Lazarova, M.B.* and *Cerdin*, J.L. (2007, p. 423), Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences, *Journal of International Business Studies*, 38, (3), 404-429.

Dans cet article, Lazarova et Cerdin (2007) démontrent l'importance du poste de retour dans la décision de quitter ou de rester dans son entreprise mais mettent alors en évidence que l'organisation comme l'individu jouent un rôle dans cette période que constitue le retour d'expatriation.

Conclusion du Chapitre 1 :

Le **Chapitre 1** de notre thèse avait pour titre « La période du retour d'expatriation : problème central de l'expatriation traditionnelle » et poursuivait deux objectifs, chacun faisant l'objet d'une section.

Ainsi, la première section proposait de revenir sur les différentes définitions existantes de l'expatriation ainsi que de présenter le contexte historique dans lequel cette forme particulière de mobilité internationale a émergé et s'est développée.

La deuxième section de ce premier chapitre s'attachait à justifier l'intérêt de conduire une recherche sur le poste occupé au retour. Notre analyse de la littérature nous a alors permis de montrer d'une part que le retour d'expatriation est de plus en plus présenté comme le problème majeur de l'expatriation traditionnelle et d'autre part que le poste de retour occupe une place déterminante dans les enjeux et difficultés que soulève cette période de la mobilité internationale.

Ainsi, ce premier chapitre nous a permis de répondre à la question du « pourquoi » il est intéressant d'étudier la réaffectation des expatriés organisationnels. Le chapitre qui suit propose de répondre à celle du « comment ». Plus précisément, nous proposons d'adresser deux critiques souvent reprochées aux recherches sur l'expatriation : d'une part leur manque de contextualisation et d'autre part le fait que les différentes périodes ou problématiques de l'expatriation soient très largement traitées de manière isolée.

CHAPITRE 2

LE POSTE OCCUPE AU RETOUR D'UNE EXPATRIATION TRADITIONNELLE :

POUR UNE ANALYSE PROCESSUELLE ET CONTEXTUELLE DES CARRIERES INTERNATIONALES.

Plan du chapitre :

Section 1. La réaffectation des expatriés à leur retour : une étape particulière du cycle de l'expatriation. Pour une analyse processuelle de l'expatriation. 70

1. Etape 1 : La planification stratégique et l'analyse de l'affectation. 72
2. Etape 2 : La sélection des expatriés. 76
3. Etape 3 : La préparation du salarié à sa future mobilité internationale. 79
4. Etape 4 : Réalisation du package d'expatriation. 81
5. Etape 5 : Le soutien apporté à l'expatrié avant et durant sa mobilité internationale. 84
6. Etape 6 : L'évaluation et la gestion des performances de l'expatrié. 85
7. Etape 7 : La recherche d'un poste de retour. 89
8. Etape 8 : La gestion du rapatriement. 92

Section 2. La gestion des carrières internationales : une perspective contingente. 93

1. Le recours à l'expatriation selon l'origine de l'entreprise présente à l'international et le contexte géographique de l'expatriation. 93
2. Le recours à l'expatriation selon le stade d'internationalisation de l'entreprise. 96
3. Le recours à l'expatriation selon la stratégie d'internationalisation de l'entreprise. 99

Objectifs du Chapitre :

Le **Chapitre 2** de notre thèse qui a pour titre « Le poste occupé au retour d'une expatriation traditionnelle : pour une analyse processuelle et contextuelle des carrières internationales » se compose de deux sections.

La première section propose de revenir sur les différentes phases du cycle de l'expatriation nous permettant ainsi de montrer d'une part que la réaffectation des expatriés à un poste de retour n'est qu'une phase de ce cycle dont le succès dépend des phases précédentes et d'autre part que la question de la carrière des expatriés ne se pose pas uniquement au retour d'expatriation mais tout au long du cycle.

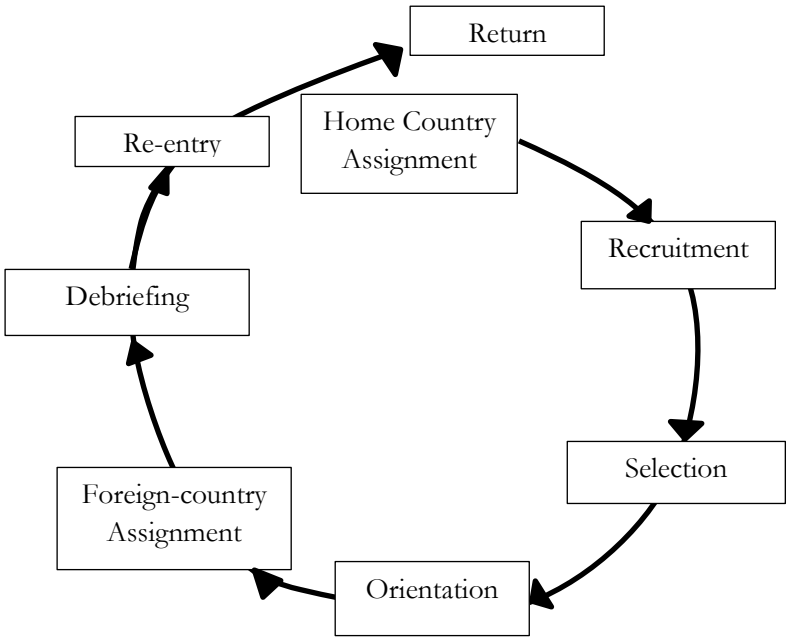
La deuxième section du Chapitre 2 revient sur un certain nombre de travaux montrant que les contextes dans lesquels se déroule la mobilité internationale doivent être considérés si l'on souhaite comprendre l'expérience de mobilité internationale et donc également le poste occupé à son retour.

Section 1. La réaffectation des expatriés à leur retour : une étape particulière du cycle de l'expatriation. Pour une analyse processuelle de l'expatriation.

L'expatriation est généralement présentée comme un cycle se décomposant en plusieurs étapes qu'il revient à l'organisation de gérer au mieux afin de favoriser le succès de cette mobilité aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié. Selon les auteurs, les étapes de ce cycle ainsi que leur nombre peuvent varier.

Ainsi, Adler (1981, p. 343) propose un cycle de l'expatriation comprenant six étapes : le recrutement, la sélection, la préparation avant le départ, la mission à l'international, le débriefing avant le retour et le retour. Le schéma ci-dessous est une reproduction du cycle proposé par cette auteure.

Figure 9. Le cycle de l'expatrié d'Adler.

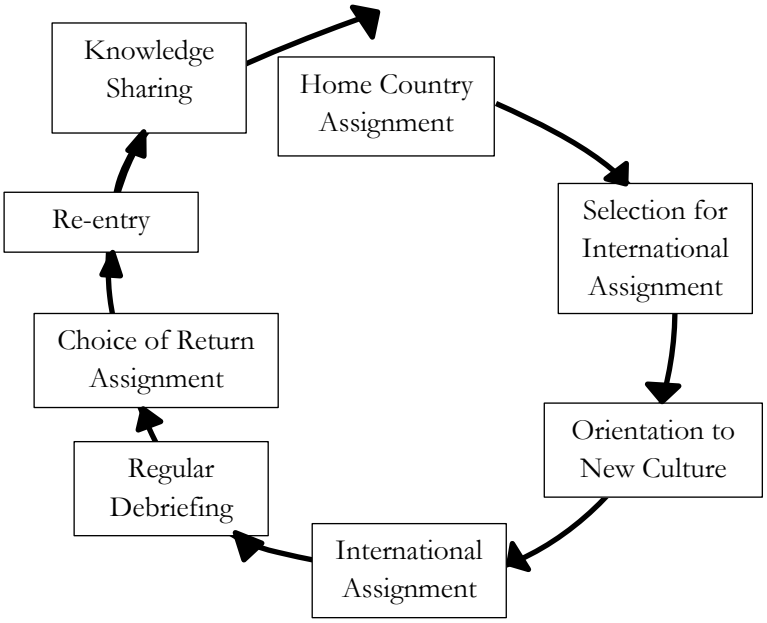


Source : Adler, N.J., (1981, p. 343), Re-Entry: Managing Cross-Cultural Transitions, *Group & Organization Studies*, September 1981, 6(3), 341-356.

Dans un article publié en 2001, Berthoin-Antal proposent de raffiner et de compléter le cycle de l'expatriation proposé par Adler (1981) en y apportant deux modifications principales. Tout d'abord, Berthoin-Antal reproche à Adler de ne mentionner qu'un débriefing comme étape précédant le retour de l'expatrié et donc de ne pas faire état de la phase de recherche d'un poste de retour pour le salarié. Enfin, l'auteure ajoute une

dernière étape au cycle de l'expatriation qui est le partage des connaissances acquises et développées à l'international. Il nous semble intéressant de noter que ces deux modifications apportées par Berthoin-Antal dépendent directement de l'objet de recherche de l'auteure. En effet, en s'intéressant aux contributions des expatriés à l'apprentissage organisationnel, l'auteure interroge le transfert des connaissances développées à l'international par les expatriés suite à leur retour. Or, nous l'avons vu, ce transfert dépend notamment du poste occupé par l'expatrié à son retour.

Figure 10. Le cycle de l'expatriation de Berthoin-Antal.



Source : Berthoin-Antal, A. (2001, p27). Expatriates' Contributions to Organizational Learning. *Journal of General Management*, 26(4), 62-84.

Bien que présentant certaines différences, ces deux cycles (Adler, 1981 ; Berthoin-Antal, 2001) décomposent l'expatriation en différentes étapes. Nous proposons dans les paragraphes qui suivent de passer en revue les principales problématiques que pose la gestion des expatriés et qui forment donc le cycle de l'expatriation. Pour ce faire, nous avons « complété » ces deux précédents cycles par des apports issus de lectures complémentaires ainsi que par la mobilisation d'ouvrages de synthèse sur la gestion de l'expatriation. Concernant ces ouvrages, celui de Barabel et Meier (2011) ainsi que celui coordonné par Waxin et Barmeyer (2008) ont constitué deux références majeures. Ainsi, « notre » cycle de l'expatriation se décompose en huit étapes.

1. Etape 1 : La planification stratégique et l'analyse de l'affectation.

Cette étape est la première du modèle de gestion stratégique des affectations internationales proposé par Waxin (2008, p. 116). Elle consiste à définir pour chaque expatriation quatre éléments que sont les objectifs de l'affectation, la description du poste, le profil de compétences du poste et la responsabilité de la gestion de l'affectation.

La description du poste « contient des renseignements généraux sur le poste, ses objectifs, la liste des tâches par ordre d'importance, les conditions particulières, le contexte, la durée du contrat, la date de révision et d'approbation » (Waxin, 2008, p. 117).

Définir le profil de compétences revient, selon Waxin (2008, p. 117), à déterminer « les connaissances (savoirs), les habiletés (savoir-faire) et les attitudes (savoir être) » que le salarié doit détenir afin de pouvoir réussir dans le poste proposé à l'expatriation.

Selon Waxin (2008), la détermination de la responsabilisation de la gestion du cycle complet expatriation/rapatriement est essentielle. En effet, il s'agit de définir les personnes référentes en charge de la gestion et du suivi de l'expatrié. Ainsi, « un manque de clarté à ce niveau rendra la communication entre l'expatrié et les départements des RH plus difficile et l'expatrié risque de se sentir moins bien soutenu » (Waxin, 2008, p. 117).

Enfin, toute décision d'ouverture d'un poste à l'expatriation doit aussi débuter par la définition des objectifs de cette mobilité internationale. Cette question des motifs d'expatriation fait l'objet d'une littérature importante.

Dès 1977, Edström et Galbraith proposent une première typologie distinguant trois motifs d'expatriation. Leurs recherches menées auprès de quatre entreprises présentes à l'international leur ont permis de montrer qu'une entreprise peut avoir recours à l'expatriation pour pourvoir un poste (1), pour permettre le développement de managers (2) ou encore pour soutenir le développement de l'organisation (3). Cette classification proposée par Edström et Galbraith a connu un fort succès et est très largement reprise dans les travaux en gestion internationale des ressources humaines. Aussi Borg (1988, p. 41) écrit-il : « The study of Edström et Galbraith (1977), which is very often quoted in both articles and textbooks, seems to be the only one which theoretically explains why international transfers of managers occur ». Depuis, ces travaux fondateurs ont été enrichis et complétés par de nouvelles recherches (Cerdin, 2007; Edström et Galbraith, 1977; Harzing, 2001a, 2001b, 2004; Pucik, 1992; Waxin, 2008). Nous proposons de présenter plus en détails ces trois motifs justifiant l'envoi de salariés à l'international.

Les entreprises présentes à l'international peuvent recourir à l'expatriation afin de pourvoir des postes qui ne peuvent être tenus par des locaux par manque de compétences et d'expertise au sein des filiales. Selon Edström et Galbraith (1977), les expatriations ayant pour justification le manque de compétences et d'expertise en local s'effectuent depuis le Siège vers les filiales situées dans des pays en développement. Toutefois, cette direction unilatérale concernant ces transferts de salariés ne correspond plus à la réalité actuelle. En effet, Pautrot et Girouard (2004, p. 192) notent que « le schéma ancien fondé sur un transfert systématique de technologie de la maison mère vers les filiales associé à une mobilité de la maison mère vers les filiales, a vécu. Aujourd'hui, les mobilités d'experts au sein d'un groupe n'ont plus d'orientations privilégiées, leur but est de satisfaire les besoins d'expertise. Ces mouvements relèvent d'une gestion globale des expertises au niveau du groupe. »

Du fait de leur développement à l'international, les entreprises peuvent aussi utiliser l'expatriation comme un moyen de développer certains salariés. En effet, l'expatriation permet à l'entreprise, pour leurs salariés considérés à potentiel et amenés à pouvoir prétendre occuper des postes de direction, d'une part de tester leur potentiel et d'autre part de leur donner une ou plusieurs expériences à l'international venant enrichir leurs compétences. Ainsi, pour Falcoz (2001, p. 7) « l'expatriation répond à l'objectif de multiplication des expériences enrichissantes permettant au futur dirigeant d'élargir sa vision et de prendre conscience des multiples réalités culturelles de son organisation. » Dans cette optique, l'expatriation est considérée comme une « figure imposée » (Guillaume et Pochic, 2010, p. 39) devant servir de tremplin pour ces cadres à potentiel.

Le troisième motif justifiant l'envoi de salariés à l'international est le développement de l'organisation (Edström et Galbraith, 1977). Dans deux de ses articles, Harzing (2001a et b) formule une critique à l'encontre du troisième motif de la typologie de ces auteurs. Celle-ci concerne sa dénomination qui est : « develop organization ». En effet, selon Harzing (2001 a et b), le développement de l'organisation n'est pas un objectif à part entière d'une affectation internationale mais est le résultat du succès des fonctions pouvant être assignées aux expatriations : « Organisation development is not a goal of international transfers as such, but is rather the result of knowledge transfer, management development and the creation of a common organisational culture and effective informal information network. » (Harzing, 2001b, p. 582-584). Ainsi et compte tenu du fait

qu'Edström et Galbraith font exclusivement référence aux questions de coordination et de contrôle pour les expatriations relevant de ce troisième motif, il conviendrait donc de le rebaptiser selon Harzing (2001 a et b) « coordination and control ». Ces mobilités internationales ont donc pour objectif, à travers la présence d'expatriés au sein des filiales, de contrôler et de coordonner les activités internationales de l'entreprise. Le contrôle et la coordination des activités peuvent recouvrir différentes formes afin de répondre à différents objectifs. On parle de contrôle personnel et direct dans le cas d'expatriés placés sur des postes en filiale afin de contrôler localement les activités ce qui passe notamment par le fait d'appliquer et de faire appliquer les standards définis par le groupe et de surveiller et de corriger les comportements dysfonctionnels pouvant exister localement. Le contrôle peut être également de type personnel indirect. On parle alors de « contrôle par la socialisation ». L'intérêt du contrôle par la socialisation selon Edström et Galbraith (1977) est triple. Premièrement, la socialisation de l'expatrié à la culture du pays d'accueil qui passe par le fait de parler la langue du pays, d'apprendre la culture, de se débarrasser des stéréotypes permet à cet expatrié de se débarrasser de son étiquette de « vilain » (« ugly American ») (Edström et Galbraith, 1977, p. 255) et donc de mieux communiquer avec les salariés d'autres cultures et ce pendant mais aussi après l'expatriation. Le deuxième intérêt est de développer l'engagement des salariés envers l'organisation à l'échelle mondiale. Enfin, le contrôle par la socialisation doit permettre de développer un réseau informel d'informations reliant l'ensemble des entités de l'organisation. « Transfer of employees in large numbers, frequently using all countries and strategic placement creates and sustains the knowledge and information to supportthe decision-making process in an interdependent network of subsidiaries » (Edström et Galbraith, 1977, p. 258). Harzing (2001a) dans son article intitulé « On bears, bumble-bees, and spiders : The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries » propose d'explorer plus en détails les différentes facettes du contrôle via l'expatriation et d'associer ces trois facettes à une métaphore. La métaphore de l'ours (« bear ») renvoie à un contrôle de type personnel et direct. Cela est le cas d'expatriés chargés du transfert et de la bonne application des standards de la maison-mère au sein de leur filiale. L'image de l'ours a été choisie par l'auteure du fait du caractère dominant voire menaçant de cet animal. La métaphore du bourdon concerne les expatriés assurant un contrôle basé sur la socialisation et la transmission de valeurs partagées. « Organizational bumble-bees fly

« from plant to plant » and create crosspollination between the various offshoots. » (Harzing, 2001a, p. 369). Enfin, la métaphore de l'araignée est choisie pour les expatriés assurant un contrôle basé sur la communication informelle se traduisant par le « tissage » de réseaux informels d'informations.

Dans leur article portant sur le lien entre gestion des talents et expatriation, Cerdin et Brewster (2014) distinguent les expatriations pour motif de contrôle de celles ayant pour justification la coordination (ou contrôle par la socialisation). Pour ces auteurs, cette distinction est importante dans la mesure où les expatriés chargés de contrôler les opérations à l'international font l'objet de considérations moindres concernant la gestion de leur carrière que ceux chargés de la coordination et du développement d'une pensée globale à travers l'organisation.

En guise de synthèse, Hocking, Brown et Harzing (2004) proposent un tableau reprenant les trois motifs d'expatriation proposés par Edström et Galbraith (1977) auxquels ils associent les différentes contributions attendues.

Tableau 6. Les principaux motifs d'expatriation selon Hocking, Brown et Harzing (2004)

Principal purpose categories	Contributing role objectives
Business applications (="Fill positions")	• Managerial know-how application • Professional know-how application • Professional know-how training • Technology innovation transfer • Corporate image promotion/external relations
Organization applications (="Develop organization")	• Co-ordination/networking • Culture transfer/socialization • Policy transfer/control • Best practice systems transfer
Expatriate learning (="Develop managers")	• International business/professional experience • Global company perspective

Source *:* Hocking, J.B. ; Brown, M. et Harzing, A.W. (2004, p. 37*).* A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 565-586.

Pour conclure, nous pouvons noter que l'ensemble des typologies proposées identifient toujours le développement de carrière comme une des fonctions de l'expatriation. Cela apparaît de manière encore plus évidente dans la typologie proposée par Pucik (1992). L'auteur distingue ainsi seulement deux grands types de mobilités internationales qu'il

nomme « demand-driven assignments » et « learning-driven assignments ». Le premier type d'expatriation (« demand-driven assignments ») renvoie aux mobilités internationales ayant pour objet la coordination et le contrôle des activités, la résolution de problèmes ou encore le transfert de compétences. L'auteur compare alors les expatriés de type « demand-driven » à des « teachers ». Le second type d'expatriation (« learning-driven assignments ») renvoie, quant à lui, à des mobilités internationales ayant pour objectif central le développement de carrière de certains managers et cadres à travers l'acquisition de nouvelles compétences développées à l'international. Dans ce cas, les expatriés ne sont plus dans la position de « teacher » mais de « student »

2. Etape 2 : La sélection des expatriés.

Pour les entreprises présentes à l'international bien sélectionner ses expatriés est d'une importance cruciale pour le succès de l'expatriation et la performance de l'organisation. En effet, la réussite ou l'échec de la mission à l'international se joue en grande partie lors de la sélection des expatriés et est fonction de sa plus ou moins bonne qualité (Agard et Mevel-Pla, 2011 ; Halcrow, 1999 ; Harris et Brewster, 1999 ; Caligiuri, Tarique et Jacobs, 2009 ; Scullion et Collings, 2006).

Dans leur ouvrage « La gestion internationale des ressources humaines », Barabel et Meier (2011, p. 51) s'appuient sur « une étude menée sur un échantillon important d'entreprises internationales (UMIST/CBI/CIB, 1995) » et qui préconise cinq recommandations concernant le processus de sélection des expatriés. Ces cinq recommandations sont les suivantes (Barabel et Meier, 2011, p. 51-54):

1. « Réaliser une analyse détaillée de l'emploi à pourvoir, établir une fiche de poste précise et bien identifier le contexte de l'expatriation. »
2. « Définir des critères de sélection précis et en adéquation avec la fiche de poste. »
3. « Diffuser le poste à pourvoir aussi bien en interne (via le SIRH) qu'en externe. » L'objectif de cette large diffusion est de générer un nombre important de candidatures.
4. « Utiliser des méthodes de sélection multiples, appropriées et ayant une validité scientifique ».
5. « Prendre en compte la situation familiale, et notamment celle du conjoint. »

Il nous semble opportun de préciser que les deux premières recommandations de cette étude correspondent à deux des quatre éléments de *La planification stratégique et de l'analyse*

de l'affectation empruntée à Waxin (2008, p. 116) et qui constitue la première étape de « notre » cycle de l'expatriation. Cela n'a rien d'étonnant dans la mesure où ces activités s'inscrivent dans la première grande période de l'expatriation, celle qui précède le départ du salarié à l'international.

Au-delà de ces cinq recommandations qui insistent notamment sur l'importance de définir des critères de sélection précis et adéquats et d'utiliser des méthodes de sélection variées, appropriées et valides, la question des personnes en charge de la sélection des expatriés doit également être posée. A ce propos, Black, Gregersen et Medenhall (1992) préconisent la mise en place d'une équipe de sélection des expatriés composée de cadres du pays d'origine, de cadres du pays d'accueil et d'un professionnel RH spécialisé dans les questions de gestion internationale des ressources humaines. Or, de manière générale, les chercheurs constatent que la sélection est souvent informelle et le fait de managers : les professionnels de la gestion internationale des ressources humaines ayant alors un rôle très limité (Collings, 2014 ; Harris et Brewster, 1999 ; Stahl, 2003).

Dans leur célèbre article publié en 1999 et intitulé « The coffee-machine system : how international selection really works », Harris et Brewster proposent une typologie distinguant, selon deux axes (système de sélection fermé/ouvert ; système de sélection formel/informel), quatre systèmes de sélection des expatriés.

Figure 11. Typologie des systèmes de sélection des expatriés.

	Formal	Informal
Open	• Clearly defined criteria • Clearly defined measures • Training for selectors • Open advertising of vacancy (internal/external) • Panel discussions	• Less defined criteria • Less defined measures • Limited training for selectors • No panel discussions • Open advertising of vacancy • Recommendations
Closed	• Clearly defined criteria • Clearly defined measures • Training for selectors • Panel discussions • Nominations only (networking/reputation)	• Selectors' individual preferences determine criteria and measures • No panel discussions • Nominations only (networking/reputation)

Source : Harris, H. et Brewster, C. (1999, p 493). The cofee-machine system: how international selection really works. *The International Journal of Human Resource Management*, 488-500.

Dans un système fermé et informel, les critères et mesures de sélection dépendent des préférences individuelles des sélectionneurs. Les évaluateurs choisissent le ou les candidats qu'ils estiment avoir le profil pour occuper le poste ouvert à l'international sachant que l'ouverture d'un tel poste n'est pas connue des employés qui ne peuvent donc pas y candidater. Dans ce type de système, il est tout à fait possible que les préférences des sélectionneurs ne soient ni cohérentes ni solides au regard des compétences que requiert réellement le poste.

Un système de sélection ouvert et informel semble se caractériser par une contradiction. En effet, dans ce système, les postes à pourvoir à l'international sont affichés, connus et donc tous les employés peuvent y candidater. Or, le candidat sera en réalité choisi sur les recommandations de ses managers. Des entretiens seront effectués mais ces derniers ne seront que des simulacres dans la mesure où le choix du salarié aura déjà été fait.

Un système fermé et formel implique une sélection reposant sur des critères définis. Toutefois, la non publication de l'ouverture du poste limite le nombre de candidats aux personnes connues des sélectionneurs et donc existe le risque de passer à côté de salariés plus adaptés au poste. Pour les auteurs, l'importance du réseau et de la réputation est une caractéristique forte de ce type de système.

Dans un système ouvert et formel, les employés ont connaissances des postes ouverts à l'international et les sélectionneurs évaluent les candidats sur la base de critères formels et clairement définis. Au travers l'utilisation de différentes méthodes de sélection (entretiens, tests, etc.) et grâce aux discussions continues entre les différents sélectionneurs, ce type de système est, selon Harris et Brewster, le plus à même de produire la meilleure correspondance entre le candidat retenu et les exigences du poste.

Concernant les systèmes de sélection des expatriés, Harris et Brewster (1999) notent un décalage entre les recommandations théoriques et la pratique. En effet, si les chercheurs insistent sur l'importance d'avoir un système de sélection des expatriés efficace tendant vers le système ouvert et formel, ces auteurs observent de manière empirique que dans la plupart des organisations la sélection des expatriés tombent dans ce qu'ils nomment le « système machine à café » (« the coffee-machine system ») ce qui renvoie à un système de sélection fermé et informel. Les résultats de l'étude de Stahl (2003) confortent ce constat. Or, selon Collings (2014), le fait que la sélection des expatriés soit ad hoc et informelle et que le choix du candidat repose essentiellement sur la performance du salarié dans son

pays d'origine et sur les compétences techniques alors que ces critères de sélection sont considérés comme pauvres dans le cadre d'une mobilité internationale montre une gestion de l'expatriation davantage réactive que stratégique et rend difficile l'intégration de cette mobilité dans une logique plus globale de gestion des carrières que l'auteur nomme « global talent management ».

3. Etape 3 : La préparation du salarié à sa future mobilité internationale.

Le « choc culturel » est une des principales causes d'échec de l'expatriation. En effet, « la réussite d'un expatrié dépend de son adaptation à sa nouvelle situation à l'étranger. » (Frimousse, 2007, p. 35). Cette question de l'adaptation des expatriés a fait l'objet d'un nombre très important de recherches. Ce processus d'adaptation a été, depuis le milieu des années 1980, décrit comme épousant les formes d'une courbe en U.

Adler (1986) propose une première représentation de cette courbe qui se décompose en quatre phases et qui vise à rendre compte plus de l'humeur des expatriés comme disposition à être heureux et optimiste que de leur réelle adaptation. Les quatre phases sont alors les suivantes : la phase du spectateur ; la phase de désillusion ; le « choc de culture » et, enfin, la phase d'adaptation.

Black et Medenhall (1991) proposent une nouvelle version de la courbe en U. Les auteurs s'intéressent alors au degré d'adaptation des expatriés et formalisent alors une nouvelle courbe en U se décomposant également en quatre phases : la lune de miel ; la phase de désillusion et de frustration ; l'étape d'adaptation et, enfin, la phase de maîtrise ou de maturité. Comme l'écrit Cerdin (2007, p. 82), « la formation interculturelle a une influence sur l'adaptation internationale. Elle facilite l'adaptation dans le pays, notamment en favorisant une sorte d' « adaptation anticipée ». » L'entreprise a donc intérêt à proposer des formations interculturelles à leurs salariés avant leur départ à l'international. Selon Medenhall et Oddou (1991), ces formations visent à apprendre aux salariés appartenant à une culture à interagir de manière appropriée et efficace avec les membres d'une autre culture et ainsi à favoriser leur adaptation rapide à leur nouveau poste. De nombreuses études citées par Waxin (2008) ont montré l'effet positif de la formation interculturelle sur l'adaptation des expatriés (Black et Medenhall, 1990 ; Deshpande et Viswesvaran, 1992 ; Waxin et Panaccio, 2005). Ces auteurs mettent en évidence trois principaux bénéfices de

ces formations : elles ont un impact positif sur les sentiments de mieux-être et de confiance chez les expatriés (1) ; elles favorisent le développement de comportements appropriés dans le contexte de la culture du pays hôte (2) et elles améliorent les relations entre l'expatrié et les individus du pays d'accueil (3). Concernant les formations interculturelles, les auteurs mentionnent également l'intérêt pour les organisations de ne pas les limiter à la période précédant le départ du salarié pour sa mission à l'international. En effet, pour Cerdin (2007, p. 84), « le coaching interculturel peut s'avérer efficace dans toutes les étapes de la mobilité. »

Au-delà des formations interculturelles, les organisations disposent d'autres outils visant à préparer au mieux le transfert de leurs salariés à l'international. Dans leur ouvrage « La gestion internationale des ressources humaines », Barabel et Meier (2011) en mentionnent quatre autres :

- Les formations sur les spécificités du pays d'affectation. Ces formations visent à donner à l'expatrié des informations sur le pays dans lequel il va réaliser sa mobilité internationale. Ces informations peuvent concerner l'histoire du pays, les conditions de vie sur place, les infrastructures disponibles, les conditions de logement, etc.
- Les formations à la sécurité. Ces formations visent à sensibiliser les expatriés se rendant dans certains pays dits « sensibles » en leur indiquant un certain nombre de comportement à adopter ou à l'inverse à proscrire.
- Les formations linguistiques. Des formations à la langue du pays d'accueil peuvent être proposées à l'expatrié dans le but de lui permettre de faciliter son intégration au sein de la filiale et plus largement au sein du pays.
- Les voyages de pré-affectation. Un voyage dans le pays d'accueil peut être offert au futur expatrié dans le but de lui permettre de découvrir l'environnement dans lequel il va avoir à évoluer et/ou à confirmer son désir de mobilité.

L'objectif principal poursuivi par l'entreprise au travers de ces cinq types de formations est d'accroitre les chances de l'expatrié de mener à bien ses missions à l'international et donc *in fine* de limiter le risque que l'expatriation soit « un véritable désastre pour la carrière de la personne qui aurait accepté de s'expatrier. » (Cerdin, 2010, p. 227). Or, selon Mondy et Noe (2005), 40% des salariés ne sont pas préparés correctement à leur future mobilité internationale.

4. Etape 4 : Réalisation du package d'expatriation.

Le coût de l'expatriation est souvent considéré comme un des freins principaux à un développement plus important de ces mobilités internationales au sein des organisations. En effet, l'expatriation coûte cher. Les études trouvent qu'un expatrié coûte trois fois plus cher qu'un salarié local (Dowling, Welch et Schuler, 1999). Il s'agit d'ailleurs d'un sujet majeur pour les organisations qui ont, comme nous avons pu le voir, cherché à le réduire via la rationalisation des packages. L'importance de cette question des coûts de l'expatriation apparaît encore plus nettement lorsque l'on sait que 41% des Fonctions Mobilités Internationales dans les entreprises reportent à la Fonction Compensation and Benefits (Forum for Expatriate Management, 2010, cité dans Collings, 2014).

Cerdin (2002) distingue quatre éléments dans la composition du package de rémunération des expatriés :

1. Le salaire : Concernant la détermination du salaire de l'expatrié, il existe différentes méthodes pour l'établir. Les principales parmi lesquelles les entreprises peuvent choisir sont la négociation au cas par cas, la rémunération selon le salaire de référence du pays d'origine, la rémunération selon le salaire de référence du pays d'accueil, la rémunération selon le salaire de référence d'un pays tiers, la rémunération selon le salaire de référence international ou régional ou encore des méthodes mixtes qui consistent en la combinaison des méthodes précédentes (Barabel et Meier, 2011 ; Cerdin, 2002 ; 2007 ; Waxin, 2008). Bournois, Point, Rojot et Scaringella (2007) ont trouvé que 80% des entreprises du SBF 120 déterminaient le salaire de leurs expatriés selon la méthode dite du salaire de référence du pays d'origine.
2. Les primes d'expatriation. Les packages d'expatriation peuvent comprendre différents types de primes (prime de qualité de vie, prime de mobilité, prime de risque, etc.) qui ont pour objectifs d'inciter les salariés à la mobilité internationale et compenser les inconvénients ou d'éventuels dangers liés à cette mobilité.
3. Les différentiels d'égalisation visent à maintenir le pouvoir d'achat de l'expatrié en prenant en charge tout ou partie d'un certain nombre de biens ou services comme le déménagement, le logement, les frais de scolarisation, les impôts, des billets d'avions aller-retour pour le pays d'origine du salarié, etc.

4. Les avantages particuliers comme le versement d'une prime d'employabilité pour le conjoint, la prise en charge partielle ou totale de l'achat ou de la location d'un véhicule, etc.

Plus fondamentalement, un système idéal de rémunération des expatriés doit, selon Freeman et Kane (1995) et Suutari et Tornikoski (2001) (cités par Bonache, 2006, p. 159), poursuivre cinq objectifs :

1. To attract personnel in the areas where the multinational has its greatest needs and opportunities.
2. To facilitate the transfer of international employees in the most cost-effective manner.
3. To be consistent and fair in the treatment of all its employees.
4. To facilitate re-entry into the home country at the end of the foreign assignment.
5. To contribute to organizational strategy (that is, to support organizational goals, foster corporate culture and help motivate employees to contribute their efforts to further organizational success).

Bonache (2006) souligne que si ces objectifs semblent logiques et atteignables, la réalisation de l'un d'entre eux peut entrer en contradiction avec l'atteinte des autres. Par ailleurs, à travers ces objectifs apparaît clairement que si la réalisation des packages de rémunération des expatriés précède le départ du salarié en mobilité, ses enjeux se poursuivent suite au retour de ce salarié et ont à voir avec les questions de gestion internationale des carrières. A ce propos, Cerdin, Saint-Onge et Savigny (2000, p. 306) considèrent qu'une « bonne gestion de la rémunération facilite le retour de l'expatriation et évite la perte des talents. » Plus largement, selon ces auteurs, le système de rémunération des expatriés mis en place par une entreprise a des incidences sur sa politique de gestion internationale des carrières dans la mesure où elle influe sur la motivation des salariés pour l'international ainsi que sur leur rétention suite au retour.

St-Onge, Magnan, Prost et Biouele (2002) proposent que la gestion de la rémunération du personnel expatrié puisse être considérée selon diverses perspectives : technique, psychologique, financière, politique, symbolique et contingente. Le tableau ci-après reproduit celui proposé par ces auteurs et synthétise les objectifs et incidences de ces différentes perspectives.

Tableau 7. Synthèse des perspectives à considérer en matière de gestion de la rémunération des expatriés.

Perspective	Objectifs	Exemples d'incidences
Technique	Choisir et appliquer des méthodes et des pratiques de gestion qui tiennent compte des contraintes juridiques, fiscales et socioéconomiques	• Appliquer les méthodes de gestion de la rémunération (selon le pays d'origine, le siège social, le pays d'accueil, etc.) • Respecter les lois et les règlements • Gérer l'aspect fiscal
Psychologique	Accorder une rémunération équitable, motivante et conforme aux valeurs et à la culture et gérer de manière juste et perçue comme telle la rémunération (le « comment »)	• Se préoccuper du respect de divers principes d'équité en matière de rémunération : équité interne, équité externe, équité individuelle et équité collective • Adapter ces façons de faire aux valeurs et à la culture des pays • Gérer la rémunération en respectant certaines règles de justice : politique officielle de rémunération claire et précise, communication, consultation et participation, absence de biais, formation des intervenants, etc.
Financière	Contrôler les coûts de l'expatriation. Exercer une gestion en respectant les principes d'efficacité et d'efficience	• Revoir la nature et le montant des composantes ainsi que les caractéristiques de leur gestion afin de faire plus à moindre coûts : les primes de service à l'étranger, les primes de mobilité ponctuelles, les allocations pour une auto, le déménagement et le séjour, les déductions fiscales, etc.
Politique	Prendre en considération le rapport de pouvoir entre les expatriés et la direction et défendre les intérêts des parties en cause	• Accorder des conditions de rémunération plus avantageuses aux expatriés détenant plus d'expertise, de compétences, d'expérience, dont le rôle est capital pour la réussite de l'organisation (et vice versa) • Adapter les processus de négociation des conditions de travail au contexte de la mondialisation

Symbolique	Reconnaître le statut et la contribution particulière des expatriés et communiquer les valeurs de l'organisation et ses priorités de gestion	• Gérer la rémunération en se préoccupant des messages implicites des choix faits à cet égard • Accorder des conditions particulières aux expatriés : primes incitatives à l'expatriation, indemnités de coût de la vie, aide sur le plan fiscal, etc.
Contingente	Aligner la gestion de la rémunération sur les caractéristiques du contexte	• Tenir compte de diverses caractéristiques contextuelles dans le domaine de la rémunération et de sa gestion: nombre, profil et catégories d'expatriés, secteur d'activité, culture de gestion, types de filiales, objectifs d'affaires, autres activités de gestion des ressources humaines.

Source : St-Onge, S., Magnan, M., Prost, C. et Biouele, S. (2002). Gérer la rémunération dans un contexte de mobilité internationale : l'art de jongler avec différentes perspectives. *Gestion – revue internationale de gestion*, 27(1), 41-55.

La perspective symbolique nous amène à considérer d'une autre manière la relation entretenue entre la détermination des packages d'expatriation et la gestion de carrière des expatriés. Comme l'écrivent ces auteurs (ibid, p. 50) « selon la perspective symbolique, ce n'est pas tant la valeur économique des composantes de la rémunération qui compte que le prestige et le statut qu'elles procurent à court et à long terme aux yeux des employés. » Ainsi, selon cette perspective, une entreprise peut rendre attractive l'expatriation non pas du fait d'une politique de rémunération généreuse mais à travers la valorisation des expertises acquises à l'international et la progression dans la carrière (Black, Gregersen, Medenhall, 1992 ; St-Onge, Magnan, Prost et Biouele, 2002).

5. Etape 5 : Le soutien apporté à l'expatrié avant et durant sa mobilité internationale.

Toujours dans l'objectif de faciliter l'intégration du salarié à son nouvel environnement, les entreprises peuvent lui apporter un soutien logistique et social et ce à la fois avant et pendant son affectation à l'international.

Le soutien apporté au salarié avant son départ renvoie essentiellement à des dimensions pratiques et logistiques comme l'obtention des visas, l'aide à la recherche d'un logement,

le traitement des questions relatives à la fiscalité, etc. L'objectif est de libérer l'expatrié de toutes ces contrariétés afin qu'ils puissent se focaliser sur ce pour quoi il a été envoyé.

Durant la période de mobilité internationale, l'entreprise a aussi intérêt à continuer à apporter un soutien à son salarié. Au-delà d'un soutien logistique qui peut se poursuivre durant la période de mobilité, les expatriés attendent de leur organisation un soutien également social. Latack (1993) distingue alors trois types de soutien social : le support émotionnel qui renvoie à la dimension affective du soutien social (pouvoir se confier, être écouté, etc.) ; le support tangible (aide directe) et enfin le support informationnel (informations, feed-back, conseils, etc.). Dans le cadre d'une expatriation, ce soutien social peut provenir de quatre sources différentes (Cerdin, 1999, p. 174) :

1. Le supérieur direct du salarié.
2. Les collègues du salarié.
3. La famille et les amis du salarié.

Ces trois sources sont les sources classiques du soutien social auxquelles peut venir s'ajouter une quatrième plus spécifique à l'expatriation qui est la nomination d'un parrain. Idéalement, le rôle d'un parrain est multiple. Il peut veiller à informer l'expatrié des changements survenus dans la compagnie au sein de son pays/site d'origine. Il peut également « s'assurer que l'expatrié demeure « visible » en communiquant ses succès à l'ensemble de l'organisation par le biais d'articles dans le journal interne de l'organisation ou de rapports diffusés sur l'intranet. » (Waxin, 2008, p. 132). Enfin, le sponsor devrait également aider l'expatrié à retrouver un poste à la fin de son expatriation en lui faisant bénéficier de son réseau, de sa connaissance de l'organisation (Gomez-Mejia et Balkin, 1987 ; Jassawalla, Asgary et Sashittal, 2006 ; Lazarova et Caligiuri, 2004).

Ainsi pour Cerdin (1999, p. 175) « ne pas se sentir abandonné par son organisation d'origine pendant son affectation à l'étranger peut alors permettre au cadre de mieux se consacrer à sa mission et alors de mieux s'adapter, plus particulièrement à son travail. »

6. Etape 6 : L'évaluation et la gestion des performances de l'expatrié.

Durant la période de mobilité internationale du salarié, l'entreprise ne doit pas tomber dans le piège parfaitement résumé par le fameux adage « loin des yeux, loin du cœur ». Ainsi, comme l'écrivent Barabel et Meier (2011, p.70) : « pour ce faire, elle doit

adapter et repenser ses outils et pratiques de gestion de carrières à l'international. L'évaluation des performances doit continuer à être assurée (entretien annuel…). »

Tahvanainen (2000, p. 267) opère une distinction entre l'évaluation des performances et le management des performances. Selon l'auteure, le management des performances est un process plus global de gestion des ressources humaines que la seule évaluation des performances: « Through goal setting, performance appraisal and feedback, continuous training and development efforts, and performance-related pay, PM [Performance Managemnt] can help companies incorporate strategy into individual employee efforts and turn employees' potential into the desired results (Delery et Doty, 1996 ; Sparrow et Hiltrop, 1994). » (Tahvanainen, 2000, p. 267). La question du management de la performance des expatriés a fait l'objet de nombreuses études en raison de ses difficultés et de ses spécificités. Pour Waxin (2008, p. 135), le management de la performance des expatriés soulèvent trois principaux défis que sont « la détermination des critères d'évaluation, le choix des évaluateurs et la façon de donner un feedback au moment approprié et en tenant compte de la question culturelle. »

Pour Black et al. (1992), les critères d'évaluation pertinents dans le pays d'origine peuvent ne pas l'être dans le pays hôte. Ces différences de contexte rendent difficile l'exercice d'évaluation de la performance de l'expatrié. A ce propos, Cascio (2006, p. 191) se demande si la plus grosse erreur commise par les entreprises dans l'évaluation des performances de leurs expatriés est de penser que ce qui fonctionne dans le contexte du pays d'origine fonctionne également dans celui du pays d'accueil et donc d'utiliser ces mêmes critères. En effet, Briscoe et Schuler (2004, p. 356) faisaient remarquer : « MNEs cannot simply use standard appraisal criteria – developed in the domestic context – overseas and expect valid results. External factors usually influence the financial and operational results much more so in the overseas environment than they do domestically. Items like severe inflation, currency devaluations, local leave and holiday requirements, and thirteenth-month pay norms just are not issues in the domestic context for many MNEs. Thus MNEs need to construct criteria for evaluation according to each subsidiary's unique situation. » A partir de leur revue de la littérature, Sinangil et Ones (2001, cité dans Cascio, 2006, p. 191-192) proposent une liste de dimensions permettant d'apprécier la performance de l'expatrié. Leur modèle comprend les items suivants :

- Establishment and maintenance of business contacts – identification, development and use of such contacts to achieve goals.
- Technical performance, that is, task performance.
- Productivity : volume of work the expatriate produces.
- Ability to work with others : proficiency in working with and assisting others in the organization.
- Communication and persuasion – oral and written proficiency in gathering and transmitting information; persuading others.
- Effort and initiative : dedication to one's job, amount of effort expended in striving to do a good job.
- Personal discipline: avoidance of counterproductive behaviours at work.
- Interpersonal relations – the degree to which the expatriate facilitates team performance and supports others in the organization and unit.
- Management and supervision – proficiency in the coordination of different roles in the organization.
- Overall job performance: composite of all dimensions of expatriate job performance described above.

Cascio (2006) considère cette liste précieuse mais fait remarquer que les dimensions listées restent générales et donc difficiles à évaluer. Plus encore, Cascio (2006), à l'instar de Davis (1998) et de Dowling et Welch (2005), fait remarquer que les critères pour évaluer les performances des expatriés tombent dans trois catégories générales : les critères objectifs, les critères subjectifs et les critères contextuels.

Les critères objectifs comprennent certaines mesures comme le revenu brut, les parts de marché, le retour sur investissement. Dans le cadre de l'expatriation, l'évaluation de ces dimensions ou mesures peut poser différents problèmes. Citons ici simplement les difficultés que peuvent poser la conversion et la fluctuation des devises pour l'estimation de la contribution financière des expatriés.

Les critères subjectifs renvoient aux jugements sur des dimensions tels que le style de leadership de l'expatrié, ses compétences interpersonnelles, son intégrité ou encore son orientation client. L'évaluation de ces dimensions est complexifiée par les différences culturelles existantes entre le pays d'origine et celui d'accueil de l'expatrié.

Les critères contextuels concernent les facteurs qui proviennent de la situation dans laquelle la performance se produit. Dans le cadre d'une expatriation, des critères liés au pays d'accueil doivent être pris en considération.

Au-delà de la question des critères d'évaluation, se pose aussi la question des évaluateurs. En effet, qui sera en charge d'évaluer la performance de l'expatrié ? L'ancien manager de l'expatrié ? Un responsable du pays hôte ? Le service RH gérant la mobilité internationale ? Une personne tierce ? Pour Black et al. (1992) il ne doit pas y avoir un évaluateur unique mais une équipe composée de membres de l'organisation et dirigée par un cadre des Ressources Humaines. En pratique, l'étude menée par Gregersen, Hite et Black (1996) montre qu'une équipe d'évaluateurs issue de manière équilibrée entre le pays d'origine et le pays d'accueil de l'expatrié est corrélée positivement à la justesse perçue du système d'évaluation des expatriés. Leur enquête réalisée auprès de 58 entreprises multinationales américaines montre que 81% de ces entreprises utilisent plus qu'un seul évaluateur pour apprécier les performances de l'expatrié. Plus encore, ces auteurs trouvent que l'évaluateur le plus commun est un superviseur direct de l'expatrié, celui-ci se trouvant dans 74% des cas dans le pays hôte et dans 39% dans le pays d'origine. L'équipe chargée d'évaluation est ensuite généralement composée de l'expatrié lui-même, d'un professionnel de la fonction ressources humaines mais rarement de pairs, de sponsors, du subordonné ou encore de clients. Dans un article, Perkins et Daste (2007) montrent que des tensions peuvent apparaître au sein de ce type d'équipe. Dans son étude de cas menée au sein de Nokia Télécommunications, Tahvanainen (2000) trouve que les personnes en charge de l'évaluation des expatriés varient selon le profil des expatriés et leur appartenance à l'une des cinq catégories alors mises en évidence : les top managers ; les middle managers ; les business establishers ; les customer project employees et les R&D project personnel.

Enfin, selon Waxin (2008), la question du feedback est importante pour apprécier la qualité du système de management de la performance des expatriés. Toutefois, fournir un feedback régulier, pertinent et au moment approprié n'est pas chose aisée. En effet, comme le souligne l'auteure (2008, p. 137-138) : « comme la plupart des expatriés sont évalués une fois l'an et qu'une grande distance géographique les sépare parfois des évaluateurs, il leur est difficile d'obtenir un feedback régulier et au moment approprié sur autre chose que des critères « fermes » [ou critères objectifs]. Une autre difficulté réside

dans le fait que la culture de l'évaluateur n'est pas toujours la même que celle de l'expatrié, et que le feedback doit être livré en tenant compte des différences culturelles. Selon la culture, les gens donnent et reçoivent le feedback de manière très différente. »

7. Etape 7 : La recherche d'un poste de retour.

L'étape de recherche d'un poste de retour pour l'expatrié n'apparaît pas dans le cycle de l'expatriation proposé par Adler (1997). C'était d'ailleurs l'objet de l'une des critiques adressées par Berthoin-Antal (2001) à cette auteure. Ainsi Berthoin-Antal (2001) intègre cette étape dans son cycle de l'expatriation et considère que cette recherche devrait faire l'objet d'une plus grande attention de la part des entreprises et ce en raison de son incidence sur le transfert suite au retour des compétences développées à l'international par les expatriés : « The planning and selection of a post to which the expatriate will return is probably the most significant factor in determining how much of the learning gained abroad can actually be used on the return. » Par ailleurs, et toujours selon cette auteure, l'attention portée à la recherche d'un poste de réaffectation démontre l'intérêt porté par l'organisation aux expériences d'expatriation.

Toutefois, les résultats de ses recherches montrent que la plupart des expatriés doivent chercher eux-mêmes leur poste de retour et un tiers des répondants considèrent ne pas avoir eu assez de support de la part de leur organisation dans cette recherche. Plus récemment, l'étude « Managing mobility 2012 » menée par ECA International montre que si trois quarts des professionnels RH interrogés considèrent la réinsertion qui suit la mission comme une étape cruciale, seulement 27% des entreprises interrogées ont mis en place des pratiques permettant de suivre les expatriés à leur retour de mission, et seulement 37% des responsables RH abordent les perspectives d'évolution des expatriés au moins six mois avant leur retour. Plus largement, Caligiuri et Lazarova (2001, cités dans Barabel et Meier, 2011, p.91) proposent dix pratiques ayant pour objectif de faciliter le retour des expatriés. Sur ces dix pratiques, sept concernent, de manière plus ou moins directe, la question de leur réaffectation. Il s'agit des pratiques suivantes :

- Préciser avant le départ à l'étranger les conditions du retour en termes d'attentes (types d'emploi, types de rémunération, etc.).
- Donner une garantie formelle (document écrit) où l'entreprise s'engage sur le type d'emplois qu'occupera l'expatrié à son retour.

- Parrainer l'expatrié par un membre du siège social.
- Informer régulièrement le salarié pendant son expatriation des nouvelles du siège social.
- Organiser une réunion quelques mois avant le retour du salarié avec un manager et un RRH pour parler de la carrière future.
- Informer les managers et les RRH locaux du programme mis en place pour gérer le retour.
- Montrer que l'entreprise valorise les mobilités internationales (accélération de la carrière, utilisation des compétences interculturelles acquises, etc.).

Les trois autres pratiques recommandées par Caligiuri et Lazarova (2001) sont :

- Former le salarié à son retour sur les changements intervenus dans l'entreprise (stratégie, positionnement concurrentiel, structure organisationnelle).
- Former l'expatrié et les membres de sa famille pour éviter un « contre choc culturel » sur l'évolution du contexte français (évolution du droit français, de la politique économique et sociale, etc.).
- Aider fiscalement et financièrement les expatriés pour leur permettre de s'adapter au changement de leur situation financière.

Dans leur article intitulé « Managing the return of expatriate staff to their mother company », Barabel et Meier (2013) ont interrogé l'utilisation ou la non utilisation de ces dix pratiques de gestion au sein de dix-sept entreprises présentes à l'international. Nous reproduisons ci-après les résultats trouvés par ces auteurs.

Figure 12. La gestion du retour par les entreprises présentes à l'international.

Text Box: The 10 repatriation management methods used by our companies (based on Caligiuri & Lazarova, 2001)

- (1) Inform managers and local RH of the repatriation management program in place (17/17);
- (2) Provide expatriates with fiscal and financial advice enabling them to adjust to changes in their financial situation (17/17);
- (3) Ensure that expatriates receive regular updates about changes at head office during their stay abroad (15/17);
- (4) Arrange for expatriates to be "shadowed" by a corresponding staff member at head office (13/17);
- (5) Organise a meeting several months before the return date between expatriates and a manager or HR manager to speak about their future career (10/17);

- (6) Provide returning expatriates with training about changes to their company during their absence (strategy, competition, organizational structure) (9/17);
- (7) Provide expatriates and their families with training on changes in France (changes in French law, social and economic policy, etc) to avoid "re-entry shock" (6/17);
- (8) Provide evidence that the company attaches value to international mobility (career acceleration, use of intercultural skills acquired, etc.) (4/17);
- (9) Before departure for foreign assignments, outline the conditions that may be expected on returning (types of job, salary levels, etc.) (3/17);
- (10) Provide a formal guarantee (written document) indicating the type of employment the company may offer to returning expatriates (2/17).

Source: Barabel, M., Meier, O. (2013, p. 31) Managing the return of expatriate staff to their mother company. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, 2013, p.19-34.

Il ressort alors de leurs études que certaines pratiques sont fréquentes au sein des entreprises alors que d'autres sont plus rares car certainement jugées comme trop contraignantes. En effet, si dix entreprises sur dix-sept organisent plusieurs mois avant le retour une session entre l'expatrié et un manager ou un professionnel RH afin de discuter de la future carrière du salarié, elles ne sont plus que deux à fournir à leur expatrié une garantie formelle concernant leur poste de retour. A propos des pratiques de gestion facilitant la réaffectation de l'expatrié suite à son affectation à l'étranger, l'entreprise étudiée par Barmeyer et Davoine (2012) apparaît comme une bonne élève, « à l'avant-garde quant à la gestion des expatriés » selon les propres mots des auteurs (ibid, p. 46) : « Malgré des difficultés à planifier les postes à long terme dans une organisation matricielle régulièrement soumise à des reconfigurations, le chef du service de la mobilité internationale de Motorix [l'entreprise étudiée par Barmeyer et Davoine] déclare que son service s'efforce de préparer les deux étapes suivant le retour de l'expatriation et envisage un horizon de carrière de huit ans et plus pour ses expatriés. Chaque expatrié se voit proposer à son retour au moins trois postes pour lesquels il doit poser sa candidature à l'interne et se voit accorder la priorité. Le taux de rétention au retour est particulièrement élevé (près de 95 %) et les rares départs sont toujours volontaires. » (Barmeyer et Davoine, 2012, p.47).

Au-delà de la question des pratiques mises en place par l'organisation et ayant pour objet de faciliter la recherche d'un poste de retour pour l'expatrié, Berthoin-Antal s'interroge également sur le type de poste de retour que l'on pourrait qualifier d'idéal : « What is the "ideal right job" for a returned expatriate? » (Berthoin-Antal, 2001, p. 20).

Selon l'auteure, le poste idéal serait celui qui permettrait, selon la terminologie d'Argyris et Schön (1978), un apprentissage organisationnel en double boucle. Ainsi, le poste de retour devrait idéalement permettre à l'expatrié d'utiliser les connaissances acquises à l'international (apprentissage en simple boucle) mais aussi plus largement de repenser et de développer des nouvelles approches de management au sein de l'organisation (apprentissage en double boucle). Toutefois, cette question du poste idéal telle que posée par Berthoin-Antal n'est appréhendée qu'à partir de ses effets sur l'apprentissage organisationnel. En effet, le poste occupé par l'expatrié à son retour de mobilité internationale pose également la question de la rétention de l'expatrié et celle, plus large, de la gestion de sa carrière.

8. Etape 8 : La gestion du rapatriement.

Comme lors du départ en mobilité internationale, l'entreprise peut accompagner l'expatrié d'un point de vue logistique ainsi que dans ses démarches administratives : déménagement, scolarisation des enfants, réaffiliation au système de protection sociale, etc.

Section 2. La gestion des carrières internationales : une perspective contingente.

Selon Pichault et Nizet (2000) une politique de gestion des ressources humaines et donc a fortiori de gestion internationale des ressources humaines est nécessairement contingente. Ainsi, au-delà de l'évolution historique présentée dans la première section du chapitre précédent, il est également important d'appréhender la gestion de l'expatriation de manière contextualisée. A ce propos, le recours et la gestion de l'expatriation dépendent d'un grand nombre de facteurs tels que le stade d'internationalisation de l'entreprise, sa stratégie à l'international, son origine, son histoire, son secteur d'activité, sa taille, etc. Notre objectif n'est pas d'être exhaustif sur les facteurs de contingence mais de mettre en évidence l'importance d'une approche contextualisée de l'expatriation à travers la présentation de travaux illustrant certains de ces facteurs.

1. Le recours à l'expatriation selon l'origine de l'entreprise présente à l'international et le contexte géographique de l'expatriation.

Le recours à l'expatriation et les pratiques de gestion de cette mobilité peuvent varier selon les contextes culturels et sociétaux. A ce propos, Brewster a beaucoup travaillé à caractériser et à mettre en évidence un modèle européen de gestion des ressources humaines différent du modèle américain dominant dans les revues scientifiques et ouvrages universitaires (Brewster, 1995 ; Brewster et Hegewisch, 1994 ; Brewster et Harris, 1999 ; Brewster, Mayrhofer et Morley, 2004 ; Scullion et Brewster, 2001).

Dans leur article intitulé « The management of expatriates : messages from Europe ? », Scullion et Brewster (2001) partent du constat que l'essentiel de la littérature sur l'expatriation nous vient des Etats-Unis et porte sur des entreprises américaines. Ces auteurs soulèvent alors une contradiction : d'une part, une littérature portant sur l'expatriation sous hégémonie nord-américaine et présentant une tendance à l'ethnocentrisme et à l'universalisme et d'autre part l'existence de nombreux travaux démontrant l'importance de la diversité culturelle ainsi que l'impact de cette diversité sur les comportements organisationnels (Hofstede, 1980 ; Laurent, 1981 ; Lane, DiStefano et Maznevski, 1997). Scullion et Brewster (2001) proposent alors de répondre à cette contradiction en faisant une synthèse de la littérature sur l'expatriation en Europe afin que celle-ci ne soit plus « invisible » pour les chercheurs et praticiens nord-américains. Ceci

dans le but d'éviter le piège de l'universalisme. Quatre principales raisons justifient ce besoin.

Tout d'abord, des raisons d'ordre géographique liées à la taille du marché domestique. Scullion et Brewster (2001) font ainsi remarquer le fait que les entreprises européennes disposent d'un marché domestique réduit alors que leur homologues américaines opèrent sur un marché domestique de grande taille. Cet élément est un point de différence majeur dans la mesure où il a conduit les entreprises européennes à être les premières à s'internationaliser, à disposer d'une plus longue expérience dans le transfert de managers à travers le monde (Hamill, 1989) et à présenter un indice de transnationalité bien plus important que les entreprises américaines.

Deuxièmement, ces auteurs avancent des orientations stratégiques différentes entre les entreprises américaines et européennes. Alors que les entreprises américaines ont tendance à s'adapter faiblement aux marchés locaux sur lesquels elles se positionnent (Yip, 1997), les entreprises européennes laisseraient à leur filiale une forte autonomie ce qui les freinerait dans leurs futurs efforts d'intégration globale.

Troisièmement, Scullion et Brewster (2001) notent que plusieurs études ont montré l'existence de différences dans les formes d'organisation et dans les processus de management entre les entreprises européennes et américaines.

Enfin, ils soulignent également le fait que les entreprises européennes et américaines différeraient aussi concernant leur taux d'échec à l'expatriation, les entreprises européennes ayant un taux moins important.

Ainsi, l'objectif de ces auteurs est de proposer une littérature sur l'expatriation qui tienne compte des spécificités du contexte étudié, ici du contexte européen. Bien qu'ils reconnaissent l'hétérogénéité des pays composant l'Europe, Scullion et Brewster identifient huit facteurs qui permettent de caractériser le contexte européen et qui rendent pertinents les travaux de recherche sur l'Europe. Ces facteurs sont les suivants :

- Le développement de l'Union Européenne. En effet, la construction de l'Union Européenne a entrainé le démantèlement des barrières internes à la libre circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes.
- Le développement de la régionalisation dans les stratégies de globalisation des entreprises. Ainsi, de nombreuses entreprises présentes à l'international

considèrent le marché européen comme une entité simple et développent leur stratégie de gestion des ressources humaine à ce niveau régional.

- La croissance rapide du nombre des petites et moyennes entreprises européennes ayant des activités à l'international d'une part et la croissance de grands groupes par fusion-acquisition d'autre part. Ces réalités caractéristiques du contexte européen posent selon ces auteurs des problématiques de gestion de l'expatriation spécifiques.
- Une population dense et la présence de nombreuses industries sur un territoire relativement petit. Ces caractéristiques permettent notamment aux entreprises européennes de proposer à leurs salariés des mobilités internationales autres que l'expatriation traditionnelle.
- L'inadéquation de l'expression « overseas assignment » pour les expatriations intra-européennes. Scullion et Brewster insistent ici sur la terminologie dans la mesure où plus qu'une particularité géographique, l'expression « overseas assignment » laisse entendre un degré important d'exotisme dans la culture, l'histoire, la religion, l'environnement, etc. du pays d'expatriation (Mayrhofer et Brewster, 1996) que l'on ne retrouve pas dans le cas de mobilités entre deux pays d'Europe.
- La chute du Communisme dans les pays d'Europe Centrale et d'Europe de l'Est. Pour Scullion et Brewster, ces économies anciennement communistes représentent alors un formidable banc d'essai pour les idées de gestion des expatriés.
- La présence d'institutions publiques internationales ainsi que de nombreux sièges sociaux d'organisations internationales appartenant au secteur non-profit. En effet, ces organisations ont pour particularité d'employer ou de faire travailler sur un même lieu des personnes provenant de différents pays.
- L'existence de traits dominants communs entre les entreprises multinationales européennes. Ainsi, les auteurs relèvent notamment un collectivisme plus important en Europe qu'aux Etats-Unis, des relations plus étroites en Europe entre les entreprises et le Gouvernement qu'aux Etats-Unis, etc.

Pour Scullion et Brewster, ces facteurs justifient de développer des recherches visant à appréhender les spécificités de la gestion de l'expatriation en Europe. Pour ce faire, ils proposent de reprendre six étapes du cycle de l'expatrié qui sont les politiques et pratiques de recrutement des expatriés (international staffing policies and practices), la sélection des

expatriés, la formation des expatriés, leur adaptation à l'international, le management de leurs performances et enfin la gestion de leur retour. Pour chacune de ces six étapes, ces auteurs montrent les différences qui existent entre les résultats des recherches portant sur les entreprises multinationales américaines et celles portant sur les entreprises multinationales européennes.

Toutefois, si cet article co-écrit par Scullion et Brewster et plus largement les travaux de Brewster permettent de rendre compte de la tendance universaliste sous-jacente aux recherches nord-américaines, les travaux de Brewster présentent également certaines limites. Ainsi comme le souligne Cazal (2010, p. 261) « même s'il s'agit de s'interroger à juste titre sur l'existence et les caractéristiques d'un modèle de GRH européen différent du modèle nord-américain, les caractéristiques de ce modèle européen sont posées *a priori* pour ensuite évaluer à quel point les pratiques et politiques de GRH des différents pays y contribuent, s'y conforment et le confirment. Au modèle normatif nord-américain, il ne s'agit que d'opposer un contre modèle : la prétention à l'universalité du premier est à juste titre dénoncée, mais le principe que la GRH se conforme à un modèle *a priori* reste prégnant. »

2. Le recours à l'expatriation selon le stade d'internationalisation de l'entreprise.

La mondialisation et l'internationalisation des entreprises ont entrainé le développement de l'expatriation au cours des dernières décennies. Bien que cette perspective historique soit avérée, il est également exact que toutes les entreprises aujourd'hui ne présentent pas le même degré d'internationalisation.

A ce propos, les travaux d'Adler et Ghadar (1990, 1993) leur ont permis de distinguer quatre stades d'internationalisation des entreprises.

Le premier stade correspond à une gestion essentiellement nationale. A ce stade, les entreprises produisent et vendent principalement sur leur marché domestique. Ce stade est nommé par les auteurs : « Phase I : Domestic, Start-up ».

Le stade suivant est nommé par les auteurs : « Phase II : Growth & Internationalization ». A ce stade, les entreprises commencent à produire au sein de leurs filiales basées à l'étranger ce qui entraine la baisse des exportations depuis le pays d'origine.

Le troisième stade est nommé par les auteurs : « Phase III : Multinationalization ». Ce stade est marqué par le changement de l'environnement concurrentiel de l'entreprise et par l'extension du nombre de pays dans lesquels elle opère. Le besoin d'intégration de l'entreprise est d'autant plus important dans cette phase que la dispersion géographique de ses unités est élevée. Dans cette phase, l'intégration se fait principalement à travers la centralisation et la standardisation des produits, des process et des structures.

Enfin, dans le dernier stade les entreprises font face à une concurrence élevée et opèrent à l'échelle globale. Les auteurs ont ainsi nommé cette phase : « Phase IV : Globalization ».

Adler et Ghadar (1990, 1993) montrent alors que la gestion internationale des ressources humaines des entreprises dépend largement de son stade d'internationalisation. Il ressort plus spécifiquement de leurs travaux un recours différencié à l'expatriation ainsi que des relations différentes entretenues entre une expérience à l'international et la carrière selon la phase d'internationalisation de l'entreprise.

Pour les auteurs, les entreprises se situant dans la phase I d'internationalisation ne considèrent pas l'international comme important, elles n'affectent donc pas leurs meilleurs salariés aux quelques postes qui sont ouverts à l'expatriation. Ces affectations internationales ont pour objectif de permettre la réalisation d'un travail utile (« getting the job done »), les considérations de carrière et de développement organisationnel à l'international y sont absentes. Ainsi, pour les salariés, avoir une expérience à l'international peut être préjudiciable pour leur avancement de carrière.

Bien que les missions d'expatriation soient plus nombreuses au sein des entreprises se situant dans la deuxième phase d'internationalisation que dans celles se situant dans la première phase, les affectations internationales ne revêtent toutefois pas plus de prestige ou d'intérêts aux yeux des dirigeants du pays de la maison-mère. Les expatriations restent des missions orientées vers la tâche à réaliser (« demand-driven assignments » ; « getting the job done ») : des responsables marketing sont envoyés à l'international pour vendre les produits dans les différents pays au sein desquels l'entreprise est implantée, des experts techniques sont expatriés pour effectuer des transferts de technologie ou encore des directeurs financiers afin de contrôler les opérations au sein des filiales. Dans cette phase, les expatriés sont souvent victimes de l'adage « loin des yeux, loin du cœur », voient leur performance évaluée d'après des critères propres au pays hôte ce qui a pour conséquence

une réaffectation difficile et un impact négatif de leur expérience d'expatriation sur leur carrière.

Dans la phase III qui correspond à la multinationalisation des entreprises présentes à l'international, les entreprises accordent une réelle importance à la sélection de leurs expatriés afin d'envoyer leurs meilleurs salariés. Cela implique notamment le fait que les expatriés ne sont pas nécessairement originaires du pays de la maison-mère de l'entreprise. Dans cette phase, la fonction des affectations internationales n'est plus seulement de réaliser un travail mais aussi de participer au besoin d'intégration de l'entreprise et de permettre le développement de managers considérés à haut potentiel. Dans cette phase, la réaffectation n'apparaît plus comme problématique. En effet, ces entreprises valorisent les expériences d'expatriation, reconnaissent les compétences développées à l'international, ces affectations deviennent ainsi souvent un tremplin pour la carrière de ces salariés.

L'environnement extrêmement concurrentiel auquel sont confrontées les entreprises se situant dans la phase 4 les oblige à disposer d'un système de gestion internationale des ressources humaines aligné sur leur stratégie globale. Dans cette phase, les entreprises envoient à l'international leurs meilleurs salariés et les affectations répondent à un triple objectifs : réalisation d'un travail, développement de la carrière des salariés et développement organisationnel. Les difficultés posées par la réaffectation des salariés mobiles internationales deviennent de plus en plus mineures, la mobilité internationale étant valorisée et considérée comme nécessaire pour atteindre des postes de direction au sein de l'organisation.

Le tableau ci-après proposé par les auteurs synthétise ces différentes relations.

Tableau 8. Stade d'internationalisation de l'entreprise et gestion internationale des ressources humaines.

	Phase I Domestic Start-up	Phase II Growth & Internationalization	Phase III Multinationalization	Phase IV Globalization
Staffing Selection	No expatriates	Many Expatriates	Some Expatriates and Inpatriates	Many expatriates, inpatriates and transpatriates
Who sent	Marketing people	Marketing people, country director, financial officer, technical experts	Country directors and financial officers as expatriates, high potential managers as inpatriates	High potential managers and top executives
Purpose of Assignment	To get job done	To get job done	To get job done and career development	To get job done, career development & organizational integration
Career Impact and Re-entry	Bad for career Somewhat difficult	Bad for domestic career Extremely difficult	Important for global career Less difficult	Essential to reach executive suite Professionally easy

Source : Adler et Ghadar, (1993, p.61). A strategic phase approach to international human resources management. In D. Wong-Rieger and F. Rieger (eds), *International Management Research: Looking to the future*, 55-77, Berlin: DeGruyter.

3. Le recours à l'expatriation selon la stratégie d'internationalisation de l'entreprise.

Le recours à l'expatriation dépend également de la stratégie d'internationalisation des entreprises. En effet, les entreprises présentes à l'international peuvent présenter différents modèles d'organisation notamment concernant les relations entre la maison mère et la filiale. La littérature propose plusieurs typologies concernant ces relations.

Parmi les plus connues et mobilisées, on trouve la typologie proposée par Perlmutter (1969) qui identifie trois grands types d'orientations stratégiques des entreprises présentes à l'international : ethnocentrique, polycentrique et géocentrique. Dix ans plus tard, cette classification proposée par Perlmutter a été complétée par l'ajout d'une quatrième orientation stratégique qui est l'approche régiocentrique (Heenan et Perlmutter, 1979).

Pour décrire ces quatre modèles, Heenan et Perlmutter (1979) s'appuient sur sept dimensions que sont la complexité organisationnelle, l'autorité et le pouvoir décisionnel, les modes d'évaluation et de contrôle, les systèmes de rétributions et de sanctions, les modes de communication, l'identification géographique et enfin les modes de pérennisation à travers la gestion des ressources humaines (recrutement, dotation, développement).

Le modèle ethnocentrique se caractérise par une organisation complexe dans le pays d'origine et simple dans les pays d'accueil. Dans ce modèle, les décisions stratégiques sont guidées et influencées par la culture, les valeurs clés et les intérêts du Siège. Les filiales ont alors peu d'autonomie. Les postes clés au sein de ces filiales sont d'ailleurs tenus par des expatriés provenant de la maison-mère qui assurent alors généralement des missions de contrôle et de transfert de la culture du pays d'origine.

Les stratégies de type ethnocentrique sont souvent associées à la configuration globale (Bartlett et Ghoshal, 1991 ; Harzing, 2000).

Le modèle polycentrique à l'inverse du modèle ethnocentrique est caractérisé par le fait que les filiales disposent d'une forte autonomie décisionnelle. L'objectif des entreprises ayant une orientation polycentrique est de s'adapter aux contextes locaux dans lesquels elles opèrent. Les filiales peuvent donc développer leur propre stratégie d'affaires afin de coller au mieux aux spécificités de leurs marchés. Ainsi, les cultures nationales sont respectées et les standards appliqués sont des standards locaux. Dans ces entreprises, le contrôle du Siège sur les filiales est faible. Il en est logiquement de même concernant la mobilité internationale. En effet, dans ces entreprises, les postes clés de chaque pays sont ainsi occupés par du personnel local ce qui est justifié par leur meilleure connaissance de l'environnement local et permet d'éviter les problèmes liés à l'expatriation et les difficultés d'ordre interculturel.

Les organisations ayant une orientation polycentrique sont généralement comparées à l'entreprise multinationale ou multidomestique (Bartlett et Ghoshal, 1991 ; Harzing, 2000).

Le modèle géocentrique se caractérise par une organisation complexe et interdépendante au niveau mondial. En effet, dans ces entreprises, « les filiales ne sont pas considérées comme des satellites ou des entités indépendantes mais comme des parts de l'organisation dans son ensemble » (Beddi, 2004, p.7). Le système de décision stratégique est global et repose sur la collaboration entre le Siège et les filiales dispersées partout autour du monde. La mobilité internationale est développée et multilatérale. En effet, les postes clés de l'entreprise sont pourvus en fonction des compétences des collaborateurs qui peuvent alors venir du pays de la maison mère comme des filiales dans la mesure où la provenance du salarié n'est plus un critère de recrutement.

Le modèle géocentrique est généralement associé à la configuration transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1991 ; Harzing, 2000).

Le modèle régiocentrique n'avait pas été identifié par Perlmutter en 1969 dans son article intitulé « The tortuous evolution of the multinational corporation » mais a été ajouté dix ans plus tard dans l'ouvrage qu'il a co-écrit avec Heenan et qui a pour titre « *Multinational organization development* ». Ce modèle fait suite à l'émergence de blocs régionaux (Europe, Asie du Sud-Est, Amérique du Nord, etc.) considérés comme relativement homogènes ou gérés comme tels. Le modèle régiocentrique est donc à rapprocher du modèle géocentrique mais à l'échelle régionale. L'objectif de cette orientation est de permettre et de favoriser les synergies entre pays d'une même région. Concernant la mobilité internationale, à l'instar du modèle régiocentrique l'expatriation est fonction des compétences des salariés mais celle-ci se déroule au sein d'une même région.

Le tableau ci-après présente les quatre stratégies d'internationalisation des entreprises à partir des sept dimensions retenues par Heenan et Perlmutter (1979) pour les définir.

Tableau 9. Synthèse du modèle EPRG de Heenan et Perlmutter (1979).

	Ethnocentrique	Polycentrique	Régiocentrique	Géocentrique
Complexité de l'organisation	Complexe dans le pays d'origine, simple dans les filiales	Entités variées et indépendantes	Entités hautement interdépendantes à l'échelle régionale	Entités de plus en plus complexes et hautement interdépendantes à l'échelle mondiale
Autorité, prise de décision	Elevées au Siège	Relativement faibles au Siège	Elévées aux Sièges régionaux et/ou collaboration importante parmi les filiales	Collaboration entre le Siège et les filiales partout autour du monde
Evaluation et contrôle (standards et indicateurs)	Normes du siège appliquées pour les personnes et la performance	Standards déterminés au niveau local	Standards déterminés à l'échelle régionale	Standards universels et locaux
Rétributions et sanctions, récompenses.	Elevées au Siège, faibles dans les filiales	Grandes variations : les récompenses peuvent être élevées ou faible selon la performance des filiales	Récompenses selon l'atteinte des objectifs régionaux	Récompenses pour les dirigeants internationaux et locaux pour l'atteinte des objectifs locaux et mondiaux
Communication, flux d'informations	Flux importants d'ordres, d'instructions et de conseils du Siège vers les filiales	Flux faibles entre le Siège et les filiales ; faibles entre les filiales	Flux faible depuis et en direction du Siège. Flux pouvant être importants depuis et en direction des Sièges régionaux et entre les filiales	Flux élevés et multilatéraux

Identification géographique	Nationalité du Siège	Nationalité du pays hôte	Entreprise régionale	Entreprise véritablement mondiale mais sensibles aux intérêts nationaux
« Perpetuation » (recrutement, dotation, développement)	Employés du pays de la maison mère formés pour occuper les postes clés partout dans le monde	Employés locaux formés pour occuper les postes clés dans leur propre pays	Employés régionaux formés pour occuper les postes clés partout dans la région	Les meilleurs employés partout dans le monde formés pour occuper les postes clés partout dans le monde

Source : Adapté de Heenan, D. et Perlmutter, H. (1979, p. 68). *Multinational organization development*, Addison-Wesley Publishing Company.

Le modèle EPRG de Heenan et Perlmutter (1979) met ainsi en évidence une utilisation différenciée de l'expatriation selon l'orientation stratégique des entreprises présentes à l'international. Pour ces auteurs, ce recours différencié à l'expatriation dépend aussi du niveau de développement du pays dans lequel est implantée la filiale. Ainsi, une entreprise aura un comportement ethnocentrique en matière d'expatriation à l'égard de ses filiales se trouvant dans des pays en développement alors qu'elle adoptera une autre approche en direction d'autres filiales se situant dans des économies plus matures. Bien que leur travail ne porte pas spécifiquement sur cette question, nous proposons de reprendre dans un tableau les principales différences concernant le recours à la mobilité internationale selon les quatre stratégies d'internationalisation de l'entreprise identifiées par ces auteurs.

Tableau 10. Stratégie d'internationalisation des entreprises et recours à l'expatriation.

Orientation stratégique de l'entreprise.	Recours à l'expatriation
Ethnocentrique	Recours important à l'expatriation. Les expatriés sont des nationaux du pays mère. Les expatriés sont positionnés sur les postes clés au sein des filiales.
Polycentrique	Faible recours à l'expatriation. Les postes clés au sein des filiales sont tenus par des managers locaux.
Régiocentrique	Recours important à l'expatriation. Les expatriés sont sélectionnés en fonction de leurs compétences : leur nationalité n'est plus un critère déterminant comme dans le modèle ethnocentrique. L'expatriation s'effectue à l'échelle régionale.
Géocentrique	Recours important à l'expatriation. Les expatriés sont sélectionnés en fonction de leurs compétences et non de leur provenance du pays de la maison-mère. Les mobilités sont donc multilatérales et les carrières des dirigeants se déroulent à l'échelle internationale.

Source : Elaboration personnelle d'après les travaux de Heenan et Perlmutter (1979). Heenan, D. et Perlmutter, H. (1979, p. 68). *Multinational organization development*, Addison-Wesley Publishing Company.

Conclusion du Chapitre 2 :

Le **Chapitre 2** de notre thèse avait pour titre « Le poste occupé au retour d'une expatriation traditionnelle: pour une analyse processuelle et contextuelle des carrières internationales » et poursuivait l'objectif de répondre à la question du « comment » étudier la réaffectation des expatriés traditionnels. Ce chapitre se composait alors de deux sections.

La première section proposait de revenir sur les différentes phases du cycle de l'expatriation nous permettant ainsi de montrer d'une part que la réaffectation des expatriés à un poste de retour n'est qu'une phase de ce cycle dont le succès dépend des phases précédentes et d'autre part que les questions de carrière ne se posent pas uniquement au retour d'expatriation mais tout au long du cycle.

La deuxième section revenait sur un certain nombre de travaux montrant que le recours à l'expatriation ainsi que la gestion du cycle de l'expatrié varient en fonction du contexte dans lequel se déroule l'expatriation. Ainsi, ces études montrent l'importance des dimensions contextuelles pour comprendre l'expérience d'expatriation et *a fortiori* la période du retour.

Ainsi ce chapitre permettait d'adresser deux critiques souvent reprochées aux recherches sur l'expatriation : d'une part le fait que dans ces recherches les différentes périodes ou problématiques de l'expatriation sont très largement traitées de manière isolée et d'autre part leur manque de contextualisation. Plus encore, ce deuxième chapitre nous a permis de montrer que la relation entre une expérience d'expatriation et la carrière d'une part se posait tout au long du cycle de l'expatrié et d'autre part pouvait se poser différemment selon le contexte. Ainsi, afin de poursuivre la réflexion sur la relation entre une expérience d'expatriation et la carrière, le chapitre qui suit propose d'inscrire la question du poste occupé au retour dans celle plus large de la gestion des carrières et pour ce faire de mener une analyse des différents modèles théoriques de la carrière.

CHAPITRE 3

LE POSTE OCCUPE AU RETOUR D'UNE EXPATRIATION : ETUDE DE LA CONSTRUCTION D'UNE ETAPE PARTICULIERE DE LA CARRIERE DANS UNE PERSPECTIVE AGENCE/STRUCTURE.

Plan du chapitre :

Section 1 : Présentation des grands modèles structurant le champ de la carrière. 109
1. Le modèle de la carrière organisationnelle. 109
1.1. Présentation des principales caractéristiques du modèle de la carrière organisationnelle. 109
1.2. Le retour d'expatriation au prisme du paradigme de la carrière organisationnelle. 115
2. Le courant des nouvelles carrières. 121
2.1. La remise en cause du modèle de la carrière organisationnelle. 121
2.2. Protée et Nomade : les nouvelles figures de la carrière. 122
2.3. Le retour d'expatriation au prisme du paradigme des nouvelles carrières. 132
2.4. La remise en cause du courant des nouvelles carrières. 136
Section 2 : Dépasser l'opposition Carrière organisationnelle versus Nouvelles carrières dans l'étude de la construction des carrières : la théorie des scripts de carrière. 140
1. L'héritage des travaux en psychologie cognitive sur le concept de script. 142
2. L'héritage de l'Ecole de Chicago de Sociologie. 146
3. L'héritage de la théorie de la Structuration de Giddens. 149
4. Présentation de la théorie des scripts de carrière. 155
4.1. L'article de Barley dans le *Handbook of career th*eory de 1989 : Présentation du modèle des scripts de carrière. 155
4.2. La faible utilisation de la théorie des scripts de carrière dans la littérature gestionnaire : tentative d'explication. 159
4.3. L'utilisation de la théorie des scripts de carrière dans la littérature : quels enseignements en tirer pour notre recherche ? 167
Section 3 : Pour une utilisation de la théorie des scripts de carrière comme « sensitizing device » : exposé de notre problématisation et de notre cadre d'analyse. 176
1. D'une question de départ à la formulation de notre problématique de recherche. 176
2. De la formulation de notre problématique à sa déclinaison en questions de recherche : le rôle du cadre d'analyse. 181

Objectifs du Chapitre :

Le **Chapitre 3** de notre thèse intitulé « Le poste occupé au retour d'une expatriation : étude de la construction d'une étape particulière de la carrière dans une perspective agence/structure » propose d'inscrire la question du poste occupé au retour dans celle plus large de la gestion des carrières. Ce chapitre se compose de trois sections.

La première section de ce chapitre propose de revenir sur les deux grands modèles structurant le champ de la carrière dans les travaux en sciences de gestion.

La deuxième section propose d'exposer la théorie des scripts de carrière de Barley comme moyen de penser la construction de la carrière comme le résultat de l'interaction conjointe de la structure et de l'agence et donc de dépasser l'opposition existante entre les tenants de la carrière organisationnelle et les promoteurs des nouvelles carrières.

La troisième section de ce chapitre expose, à partir des différents enseignements issus de notre analyse de la littérature, la problématique de notre thèse ainsi que sa déclinaison en trois questions de recherche.

Dans les chapitres précédents, nous avons mis en évidence l'importance du poste occupé au retour d'une expatriation organisationnelle face aux enjeux à la fois individuels et organisationnels que soulève cette période de la mobilité internationale. En effet, comme vu précédemment, le poste occupé au retour d'expatriation apparaît comme clé dans la rétention des expatriés ainsi que dans l'utilisation et le transfert des compétences des compétences développées à l'international. Pour l'individu, le poste de retour permet d'apprécier l'impact d'une telle mobilité sur leur carrière. Par ailleurs, la réaffectation du salarié à un poste de retour gagne à être appréhendée de manière contextuelle et en relation avec les différentes étapes composant le cycle de l'expatrié. Toutefois, si ces recherches nous permettent de savoir que le poste occupé au retour d'expatriation ne correspond pas toujours pour ces salariés à une progression de carrière, nous savons finalement très peu de choses sur la manière dont le salarié mobile à l'international trouve ce poste de retour. Autrement dit, l'étude de la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'expatriation reste une zone d'ombre. Cette zone d'ombre nous amène à nous pencher sur les cadres conceptuels de la carrière et de sa gestion. Ainsi, il convient d'investiguer la littérature scientifique sur la carrière. En effet, comme le rappelle notamment Cerdin (2012, p.20), « la gestion de la mobilité internationale est avant tout une question de gestion des carrières. » Plus encore, de nombreux auteurs considèrent qu'une des faiblesses de la littérature sur l'expatriation est sa faible théorisation. A ce propos, Feldman et Thompson (1993) considèrent que les travaux sur l'expatriation et les carrières internationales gagneraient à s'appuyer sur les modèles théoriques de la carrière disponibles. Il nous semble donc utile de revenir dans ce chapitre sur les travaux scientifiques portant sur les carrières et sa gestion.

Section 1 : Présentation des grands modèles structurant le champ de la carrière.

Cette section propose de nous intéresser à la littérature scientifique sur la carrière. Plus précisément, dans cette section, nous présenterons les différents courants théoriques ou modèles structurant le champ de la carrière. Nous montrerons que ce champ a été l'objet d'une controverse entre les tenants de la carrière organisationnelle (ou carrière traditionnelle) et les promoteurs des nouvelles carrières (carrières nomades, carrières protéennes, etc.).

1. Le modèle de la carrière organisationnelle.

1.1. Présentation des principales caractéristiques du modèle de la carrière organisationnelle.

La carrière organisationnelle telle qu'elle est présentée dans les recherches gestionnaires trouve, selon Clarke (2013), ses origines dans les travaux de Weber (1947) sur l'idéal type de la bureaucratie. En effet, pour Weber (1947), la bureaucratie se caractérise notamment par une hiérarchie des emplois clairement définie ainsi que par un système de promotion reposant sur l'ancienneté et la compétence technique. Toutefois, toujours selon Clarke (2013, p. 685) ce n'est que plus tard, dans les années 1970 et 1980, que les références à la carrière organisationnelle sont plus explicites dans la littérature gestionnaire (Hall, 1976; Kanter, 1989; Schein, 1971, 1978). C'est en effet à cette période, fin des années 1970, que la plupart des auteurs font remonter la théorie des carrières : « Contemporary career theory, from within organization studies and management, is commonly traced back to the late 1970s » (Moore, Gunz et Hall, 2007, p. 13). Cette époque, qui fait suite aux Trente Glorieuses qui ont été marquées par le développement des grandes entreprises bureaucratiques, correspond ainsi selon Davis (2009) à l'avènement de la « société des organisations ». Il semble alors tout à fait logique que le modèle de la carrière organisationnelle soit également dénommé dans la littérature : modèle traditionnel de la carrière ou modèle de la carrière bureaucratique.

Nous proposons de présenter ce modèle de la carrière organisationnelle à travers l'exposé de ses principales caractéristiques que nous avons identifié, suite à notre analyse de la littérature, au nombre de quatre.

Caractéristique n°1 : Les frontières de la carrière.

Tout d'abord et très logiquement, la carrière organisationnelle est marquée par une mobilité inter-organisationnelle très faible voire nulle. En effet, dans la conception traditionnelle de la carrière, le salarié effectue l'ensemble de sa vie professionnelle au sein d'une ou deux entreprises.

Caractéristique n°2 : La nature de la relation d'emploi.

La carrière organisationnelle est également marquée par l'établissement d'une relation de long terme entre le salarié et son entreprise ; les termes de cette relation peuvent être résumés de la manière suivante : « Job security for loyalty » (Sullivan, 1999, p. 458). Ainsi, le modèle de la carrière organisationnelle se caractérise par l'établissement d'un contrat psychologique de type relationnel entre les salariés et leur entreprise. Un contrat psychologique relationnel repose sur une légitimité morale et un engagement durable entre les parties. Les termes dominants de l'échange sont du côté de l'organisation la sécurité de l'emploi et la carrière et, du côté du salarié la loyauté et la fidélité. Mentionnons à ce propos que le concept de contrat psychologique a été utilisé pour la première fois par Argyris (1960) pour décrire les relations subjectives entre des ouvriers et leurs contremaîtres. Selon cet auteur, les contrats formels et écrits présentent nécessairement des insuffisances : tous les éléments de la relation d'emploi ne peuvent être prévus et donc stipulés dans le contrat. Ainsi, afin de compenser les insuffisances de ces contrats traditionnels, un contrat psychologique se développe entre ces parties. Depuis, plusieurs auteurs ont repris ce concept permettant d'une part d'accroître sa popularité et d'autre part de préciser sa définition (Levinson, 1962 ; McNeil, 1985 ; Rousseau, 1989, 1990, 1996 ; Schein, 1965). Selon Levinson (1962) et Schein (1965), le contrat psychologique représente les attentes mutuelles entre les salariés et leur organisation. Ce contrat est très souvent implicite, non écrit et informel. Rousseau (1989, 1990) parle non plus d'attentes mais de promesses et d'engagements et considère que le contrat psychologique n'existe que chez le salarié ; l'entreprise ne possède alors pas de tel contrat : « l'entreprise étant l'autre partie dans la relation, elle fournit le contexte pour la création d'un contrat psychologique, mais ne peut pas en retour avoir de contrat psychologique avec ses membres » (Rousseau, 1989, p. 126 cité dans Guerrero, 2003, p. 1341).

Caractéristique n°3 : La mesure du succès de carrière.

Pour Sullivan (1999), dans le modèle traditionnel de la carrière, le succès est mesuré selon trois principaux critères que sont la rémunération, l'évolution hiérarchique (« promotion ») et le statut. Cette définition du succès correspond à l'approche objective du succès de carrière (traduction de « career success »). En effet, la distinction entre le succès de carrière objectif et subjectif est extrêmement courante dans la littérature scientifique sur les carrières. En plus d'être commune, cette distinction est également ancienne. En effet, comme le rappelle Hennequin (2009, p. 128), « le débat sur le concept du succès de carrière a commencé dès le début des années 1930 chez les psychologues industriels. Les débats entre Davies (1950) et Stott (1950) sont vifs pour savoir s'il faut privilégier la dimension objective ou subjective de la carrière. » Le succès de carrière objectif est évalué de manière extérieure aux individus et en se basant sur des critères observables tels que la rémunération, la position hiérarchique, etc. A l'inverse, le succès de carrière subjectif provient de l'appréciation de l'individu. Il correspond à l'évaluation que porte un individu sur sa propre carrière à partir de dimensions qui sont pour lui importantes : valeurs, attentes, objectifs personnels. Le référentiel y est donc interne aux individus.

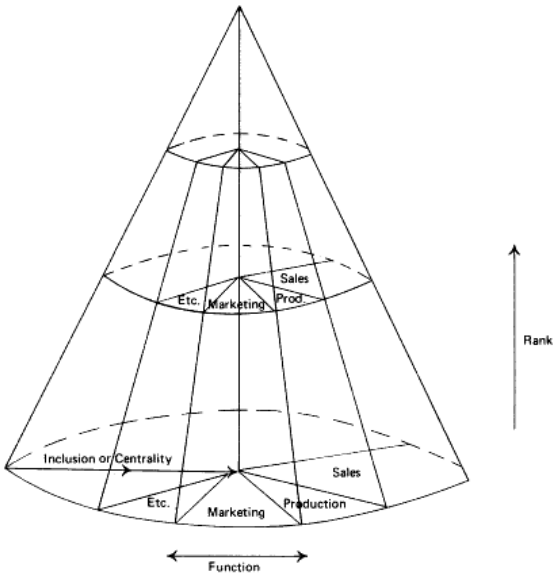
Caractéristique n°4 : La responsabilité de la gestion de la carrière.

Enfin, l'une des caractéristiques majeures du modèle de la carrière organisationnelle concerne la responsabilité de la gestion de la carrière. Dans le modèle de la carrière organisationnelle, l'organisation apparaît alors comme le principal acteur en charge de la gestion de la carrière des salariés. Cette responsabilité se traduit de différentes manières.

Tout d'abord, l'entreprise va organiser son « marché interne » (Atkinson, 1984 ; Doeringer et Piore, 1971) en aménageant des itinéraires professionnels structurant le « champ des (évolutions) possibles » et donc les carrières des individus. Ainsi, cette volonté organisationnelle de structurer les carrières de leurs salariés se justifie par leur besoin de fidéliser leurs salariés les plus brillants et ainsi de conserver les compétences qui leur sont nécessaires et se traduit par la mise en place de véritables filières d'avancement ; l'avancement au sein de ces filières se faisant selon une logique de tournois (Rosenbaum, 1979). L'outil de gestion de la double échelle (« dual ladder ») s'inscrit dans cette volonté organisationnelle de structurer les parcours afin de sélectionner et d'orienter les meilleurs salariés dans les postes adéquats. La mise en place d'une double échelle de carrière par une

entreprise signifie que cette dernière ait aménagé deux filières distinctes d'avancement : l'une pour les fonctions managériales et l'autre pour les fonctions d'expertise (scientifiques et techniques). L'objectif de cet outil est de rendre les carrières scientifiques et techniques autant attractives que les carrières managériales afin d'éviter que leurs meilleurs experts abandonnent leur domaine d'expertise pour des responsabilités managériales jugées plus profitables. En effet, comme le notait très justement Shepard (1958) : « When a good scientist is made a manager, a good scientist is lost. Yet, promotion to management is the reward for competence in scientific work. Hence, the laboratory becomes a school for making non-scientists of its scientists. » Cela peut être d'autant plus dommageable que rien ne garantit qu'un bon expert fasse un bon manager. Dans leur article de 1986, Allen et Katz notaient que ces deux filières d'avancement ne répondaient pas aux attentes de l'ensemble des salariés. En effet, près de la moitié des personnes interrogées déclaraient préférer une troisième voie, celle de la gestion de projets. Ainsi, une troisième échelle de carrière a pu apparaître au sein de certaines entreprises (Bailyn, 1991). A ce propos, si le succès d'une carrière organisationnelle est évalué à l'aulne de la progression verticale d'un salarié dans la hiérarchie de son entreprise, la création d'une deuxième voire d'une troisième échelle ainsi que la mise en place de passerelles entre ces filières permet d'étendre le « champ des possibles promotionnels » (Falcoz, 2001, p. 8). La représentation par Schein (1971) de l'organisation sous la forme d'un cône nous permet de nous rendre compte de l'étendue de ce champ des possibles et de ne pas limiter la carrière organisationnelle à la progression verticale bien que celle-ci reste l'image d'Épinal (voire le Graal) de la carrière organisationnelle. En effet, selon Schein (1971), les mouvements d'un individu au sein d'une organisation peuvent s'effectuer selon trois dimensions : verticale (cas d'un individu gagnant ou perdant un niveau au sein de la hiérarchie de l'organisation), radiale (cas d'un individu évoluant sur l'axe centre-périphérie de l'organisation) et circonférentielle (cas d'un individu changeant de fonction ou de division au sein de l'organisation).

Figure 13. La mobilité intra-organisationnelle : la représentation de E.H. Schein.



Source: Schein, E.H. (1971a, p. 404). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.

Une quatrième dimension est généralement présentée dans la littérature, il s'agit de la « mobilité d'environnement » (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007, p. 418). Cette mobilité « concerne les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique, mais qui changent de lieu d'exercice de leur activité (nouveau service, nouvel établissement, nouvelle région, nouveau pays, etc.). Elle est souvent synonyme de mutation. La mobilité d'environnement englobe la mobilité géographique et, partant, la mobilité internationale sous ses différentes formes. » (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007, p. 418).

Ensuite et de manière complémentaire à l'aménagement de parcours professionnels, la responsabilité de l'organisation dans la gestion des carrières se traduit également par la mise en place de dispositifs, d'acteurs et de politiques de gestion de carrière formant ce que Falcoz (2004) appelle « le cadre de la gestion de carrière ».

Les dispositifs ou outils de gestion de carrière sont, selon cet auteur (Falcoz, 2004, p. 30), « très nombreux et se répartissent entre ceux plutôt centrés sur l'individu (entretien de carrière, coaching, bilan de compétences, parrainage, centre d'évaluation, contrat de développement…) ou sur un collectif (bourse d'emplois, comité de carrière, courbe de carrière, carte des emplois, organigramme de remplacement…). »

Dans le modèle de la carrière organisationnelle, plusieurs acteurs ou services de l'organisation ont en charge la gestion des carrières des salariés. Ces acteurs ou service sont généralement la Fonction Ressources Humaines, les managers ou encore la direction générale.

Selon Falcoz (2004, p. 30), les politiques de gestion de carrière « dessinent les contours du CGC [cadre de la gestion de carrière] » et sont « en lien direct avec les normes et valeurs de l'entreprise ».

Les dispositifs, acteurs et politique de gestion de carrière qui constituent le cadre de la gestion de carrière d'une entreprise permettent d'apprécier le caractère plus ou moins segmenté de la gestion des carrières de ses salariés. En effet, comme le note Falcoz (2004, p. 30) : « l'inégale répartition des outils entre les différents segments permet de distinguer des frontières concrètes entre différentes sous-populations et de mesurer l'intensité de segmentation entre chaque segment (Falcoz, 2001b). » Il en est de même concernant les acteurs de la gestion des carrières. En effet, les acteurs en charge de la gestion des carrières peuvent varier ou être plus ou moins actifs et impliqués selon le profil des salariés. Rappelons que la gestion des carrières s'est développée dans les grandes entreprises afin de fidéliser leur population de cadres compte tenu de l'importance de leurs compétences spécifiques. Ainsi, Gilbert (2010, p.6) remarque qu' « il existe une forte symétrie entre le statut des gérés et celui des gestionnaires » : « le partage des rôles entre DRH et RRH décentralisés diffèrent selon le segment de population considéré. » A partir de leur étude exploratoire des modes d'organisation et de gestion de l'emploi en œuvre au sein de sept entreprises multinationales européennes appartenant au secteur agro-alimentaire, Seignour et Palpacuer (2005) avaient également noté que la segmentation de la gestion des ressources humaines dans ces entreprises se traduisaient dans l'organisation de leur Fonction ressources humaines. En effet, les auteures révèlent « l'émergence d'une dualité entre, d'une part, une GRH globale, mise en œuvre au sein des sièges sociaux et s'appliquant aux cadres dirigeants, et d'autre part, une GRH locale, concernant les "autres salariés" de l'entreprise. » (Seignour et Palpacuer, 2005, p.29).

Plus largement, cette segmentation dans les politiques, dispositifs et acteurs de la gestion des carrières est généralement structurée autour des deux frontières cadre/cadre à haut potentiel et cadre à haut potentiel/cadre dirigeant, les non cadres étant très largement exclus du cadre de la gestion de carrière (Falcoz, 2001b).

Ainsi, le modèle de la carrière organisationnelle, « si on le résume grossièrement, postule d'une part que les individus effectuent l'essentiel de leur carrière au sein d'une seule et même organisation et d'autre part que cette carrière – principalement ascendante – est prise en charge, pour sa gestion, par l'entreprise. » (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007, p. 415).

1.2. Le retour d'expatriation au prisme du paradigme de la carrière organisationnelle.

Ce paragraphe a pour objectif d'interroger l'expérience de l'expatriation organisationnelle au prisme du modèle de la carrière organisationnelle. Autrement dit, il s'agit de se demander dans quelle mesure le modèle de la carrière organisationnelle rend compte de l'expérience vécue par les expatriés organisationnels. Plusieurs éléments présentés dans la littérature sur l'expatriation traditionnelle nous permettent d'argumenter en ce sens.

Tout d'abord, comme vu dans le chapitre précédent, au niveau individuel, les considérations liées à la carrière comme la progression hiérarchique restent l'une des principales motivations des salariés pour accepter une expatriation intra-organisationnelle.

Par ailleurs l'expatrié traditionnel est parfois présenté dans les travaux comme le « champion » de la carrière organisationnelle.

En effet, dans le modèle de la carrière organisationnelle, la carrière « s'apparente à un processus jalonné d'étapes clés qui représentent autant de seuils dans l'ascension professionnelle hiérarchique et/ou salariale » (Falcoz, 2001, p. 5). Ainsi, l'expatriation traditionnelle est parfois considérée comme une « étape clé » (Falcoz, 2001), une « figure imposée » (Guillaume et Pochic, 2010), un « passage obligé » (Falcoz et Mérignac, 2000) par l'organisation pour atteindre les postes de direction. Le travail de recherche empirique mené par Falcoz dans le cadre de son doctorat lui a permis de montrer que l'expatriation tenait une place majeure dans les systèmes de gestion des cadres à haut potentiel des grandes entreprises. Ainsi, dans son article intitulé « La carrière « classique » existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel », Falcoz (2001, p. 7) rapportait les résultats suivants : « Dans 57 % des cas enquêtés, la disponibilité pour la mobilité internationale est un critère incontournable pour être qualifié de cadre à haut potentiel et pour 45 % des répondants, leur carrière aura une forte dominante internationale. Enfin, pour les trois-

quarts des entreprises, confier des missions à l'international à un cadre à haut potentiel fait partie des dispositifs de développement qui lui sont proposés. Si les cadres à haut potentiel ne sont évidemment pas les seuls à connaître une expatriation, ils constituent une population privilégiée pour ce type de mouvement de main-d'œuvre à l'international. » Dans leur article « International experience and CEO selection : an empirical study », Magnusson et Boggs (2006) trouvaient également que l'expatriation constituait un véritable atout pour être sélectionné aux postes de direction : « Based on an empirical analysis of recent successions at USA Fortune 200 companies, [our article] identifies international experience as an important construct associated with accession to the CEO position of large corporations. » (Magnusson et Boggs, 2006, p. 107). Le modèle de la carrière organisationnelle définissant le succès de carrière à partir de critères objectifs comme la progression dans la hiérarchie de l'entreprise, les expatriés traditionnels apparaissent alors comme les « grands vainqueurs » de la carrière organisationnelle. Aussi, Falcoz écrit-il : « les cadres expatriés constituent aussi une autre facette de la figure du 'manager faisant carrière' » (Falcoz, 2011, p. 7). Le fait de présenter la mobilité internationale comme l'apanage des meilleurs et des futurs dirigeants se traduit également dans la communication des grandes entreprises multinationales françaises (Point, Dickmann et Audouard, 2012). Comme l'écrivent ces auteurs (ibid, p. 16) : « Les entreprises françaises ciblent prioritairement les élites : Alcatel souligne clairement sur son site Internet que « *tous candidats à des postes à très hautes responsabilités sont tenus d'avoir effectué des missions internationales* » ; les discours de Danone ou de Lafarge témoignent par exemple d'une volonté de politique d'excellence : « *Les managers avec une expérience dans un domaine précis, les futurs dirigeants et les hauts potentiels sont autant de candidats potentiels à l'expatriation* » (Danone) ; « *Le groupe se bat pour attirer les meilleurs : avec une perspective à long terme, nous recrutons des profils divers et internationaux à haut potentiel* » (Lafarge) ».

Plus largement, il ressort de notre revue de la littérature que les expatriés traditionnels ont souvent et pendant longtemps été présentés comme l'archétype (et non pas uniquement comme les « champions ») de la carrière organisationnelle.

En effet, l'une des caractéristiques clés du modèle de la carrière organisationnelle est le fait que l'organisation occupe une place majeure dans la gestion des carrières des individus. Or, comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, la littérature sur l'expatriation traditionnelle a longtemps fait de la gestion de l'expatriation la responsabilité

exclusive de l'organisation. Lazarova et Cerdin (2007) qualifiaient à ce propos de « perspective traditionnelle » les recherches expliquant l'expérience vécue par les expatriés traditionnels à partir du rôle joué par l'organisation dans la gestion de leur mobilité internationale. En effet, la responsabilité explicite de l'entreprise dans la gestion des expatriés et ce dans chacune des étapes composant le cycle de l'expatriation était manifeste dans un grand nombre de travaux sur l'expatriation. Ces recherches mettaient alors en évidence le rôle de l'entreprise dans le processus de sélection des expatriés, dans la préparation à leur transfert et ce à travers notamment la mise en place de formations à l'interculturel, dans la gestion du suivi de ces salariés lors de leur mobilité internationale et enfin dans la gestion de leur retour. Au sein des entreprises, la gestion de l'expatriation est d'ailleurs généralement assurée par un service spécifique, le service Mobilité Internationale. Ainsi, dans cette perspective, les recherches avaient tendance à expliquer l'échec ou la réussite d'une expatriation en fonction du degré d'engagement de l'entreprise dans la gestion de l'expatriation et plus particulièrement dans la gestion de la carrière des expatriés (Fish et Wood, 1994 ; Lazarova et Caligiuri, 2001 ; Suutari et Brewster, 2001). Pour exemple, Lazarova et Caligiuri (2001) se sont attachés à déterminer l'impact sur la rétention des expatriés des pratiques de gestion proposées par les organisations. Comme le notent Lazarova et Cerdin (2007, p. 406) : « This view has led to a number of propositions for top-down interventions, such as pre-departure briefings on on what to expect during the period of repatriation, mentoring, counseling, career planning sessions, agreements outlining the type of position expatriates will be placed in upon repatriation, and the like. In short, repatriates are leaving because of lack of appropriate organizational support. »

Dans son article intitulé "Facing the ranking from the past : a tournament perspective on repatriate career mobility", Peltonen (1997) propose de reconsidérer les raisons des échecs ou difficultés constatés au retour de mobilité internationale. En effet, selon Peltonen (1997), l'explication courante qui consiste à associer les échecs au retour d'expatriation à l'absence ou au manque d'efficacité des pratiques de gestion proposées par les entreprises n'est pas satisfaisante car elle ignore les mécanismes, structures et processus organisationnels façonnant la carrière des salariés et expliquant alors le poste occupé au retour d'expatriation. L'objectif poursuivi par Peltonen dans cet article, de nature purement théorique, est ambitieux : « The aim is to move towards a substantive

theory of the expatriate career (Glaser and Strauss, 1967) by gaining an understanding of how mechanisms of the tournament system operate throughout the expatriate career cycle (Adler, 1991), i.e. in what kinds of structural constraints and through what kinds of processes are repatriation career outcomes generated (Sayer, 1992). » (Peltonen, 1997, p. 108). Ainsi, à travers la mobilisation de la théorie des tournois de Rosenbaum (1979, 1984, 1989), Peltonen défend l'idée que le poste de réaffectation d'un expatrié dépend grandement de l'histoire de son parcours professionnel et donc de la position qu'il occupait dans le tournois lors de sa sélection pour cette expérience de mobilité internationale. Autrement dit, le classement du salarié lors de sa sélection pour l'expatriation contraint largement le motif de son affectation à l'international ainsi que sa trajectoire future et donc le poste occupé à son retour de mobilité internationale : « Pre-expatriation rankings [acts] as constraints on repatriate career opportunities » (Peltonen, 1997, p. 112). Peltonen distingue alors deux types de joueurs de tournois différents pouvant être envoyés par leur organisation en expatriation : « Among differently situated domestic employees, two particular types of tournament player are transferred abroad under the conditions of rational match between tournament standing and expatriate task requirements. » (Peltonen, 1997, p. 108). Ces deux types de joueurs que l'on peut retrouver en expatriation sont les suivants : les jeunes joueurs à haut potentiel (« Young Hi-Po expatriates ») et les salariés expérimentés à faible potentiel (« Experienced Lo-Po expatriates »). Les jeunes employés à haut potentiel envoyés à l'international le sont pour effectuer des missions n'ayant pas d'exposition directe aux dynamiques interculturelles et institutionnelles et ce afin que leur participation dans les tournois futurs au sein de leur pays d'origine ne puisse pas être affectée par un échec d'expatriation ou une crise personnelle. Ainsi, selon la théorie de Rosenbaum, lors de leur retour ces salariés vont participer à des tournois pour des postes élevés et pour lesquels leur expérience d'expatriation peut ou ne pas compter. Le succès ou l'échec de ces salariés dans ces tournois est un signal de la plus ou moins forte valorisation par l'entreprise des expériences d'expatriation. Un processus similaire est à l'œuvre concernant les salariés expérimentés à faible potentiel qui eux sont envoyés à l'international pour des postes de management mais dont l'impact sur leur carrière restera limité puisque ces salariés ne participeront pas lors de leur retour aux tournois pour les postes élevés. Ainsi, ces salariés peuvent ressentir une certaine frustration du fait de l'existence d'un décalage entre

l'exigence de leurs missions à l'international et les postes auxquels ils peuvent prétendre à leur retour qui ne sont pas au niveau de leur espérance. Pour Peltonen, ce décalage ne doit pas être considéré comme une anomalie dans la mesure où, dans la perspective de la théorie des tournois, la réaffectation ne peut être comprise de manière isolée mais au contraire doit être considérée à partir de l'histoire du parcours professionnel du salarié expliquant alors son classement en tant Lo-Po, classement contraignant alors le déroulement de sa mobilité durant l'ensemble du cycle de l'expatriation. Ce classement en tant que Lo-Po agit comme un stigmate réduisant ses perspectives futures de progression hiérarchique au sein de son entreprise. Ce stigmate organisationnel à l'origine de la frustration pouvant être ressentie par ces salariés à leur retour d'expatriation peut expliquer le turn-over parmi les anciens expatriés. En effet, selon Peltonen (1997, p. 118) : « the stigma blocking experienced Lo-Po expatriates' further career advancement in their home organization may vanish in another organization. A new firm has not registered the stigma of their past and employees can start there with a clean slate. » De ce fait, selon Peltonen, la solution n'est pas de développer de nouveaux programmes de gestion de la carrière des expatriés mais de comprendre et d'expliciter les mécanismes régissant le fonctionnement des tournois au sein de ladite entreprise. Cette explicitation aura comme intérêt de ne pas faire naître chez les salariés acceptant une mobilité internationale des espérances non réalistes concernant l'impact de cette dernière sur leur avancement de carrière : « Much of the existing repatriation research suggests the use of formal career-pathing systems to bridge expatriate tasks and repatriate career lines. The tournament perspective implies, in contrast, that repatriation cannot be isolated from the whole comprised by selection, expatriate transfer, expatriate performance and repatriation. Instead of building formal career-pathing programmes, international firms could strive to understand the existing organizational logic of career processes and try to inform employees about the implicit "rules of game". Once adequately informed about the preconditions for a successful career after expatriation, employees can target their efforts and adjust their career expectations into more realistic levels. » (Peltonen, 1997, p. 108).

Cet article propose donc d'expliquer la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'expatriation à partir d'un modèle théorique (Théorie des tournois de Rosembaum) s'inscrivant dans le paradigme de la carrière organisationnelle. En effet, selon la théorie des Tournois, la carrière des salariés, et ici plus particulièrement la

réaffectation des expatriés à leur retour, est façonnée par les mécanismes, structures et processus organisationnels. Peltonen (1997) ne tombe donc pas dans l'écueil d'isoler la période du retour d'expatriation des autres périodes composant le cycle de l'expatriation (Adler, 1981 ; Bonache, Brewster et Suutari, 2001 ; Cazal, 2011). Plus encore, pour Peltonen, la réaffectation d'un expatrié ne doit pas seulement être analysée en relation avec les différentes périodes composant le cycle de l'expatriation mais aussi et surtout en relation avec le parcours professionnel de ce salarié précédant son départ pour l'international. Ainsi, pour Peltonen (1997, p. 117) : « the main suggestion arising from the theoretical redescription is that the expatriate transition and career expectations attached to it should be viewed by HR specialists and individual employees from the viewpoint of the whole organizational career system. » Toutefois, expliquer l'expérience des expatriés de retour à travers le paradigme de la carrière organisationnelle présente la limite de ne pas interroger suffisamment le rôle des individus dans la construction de leur carrière au moment de leur expatriation. En effet, la perspective théorique proposée en faisant de la carrière le résultat de la structure (i.e. des mécanismes, structures et processus organisationnels) ne reconnaît pas la capacité de l'agence dans la construction de la carrière. Il est intéressant de noter que ces éléments interrogent particulièrement l'auteur : « The very assumptions on which the tournament model is based are currently under considerable institutional turbulence across Western societies. […] Indeed, the whole idea of career as vertical mobility in corporate hierarchy is in crisis nowadays (Arthur, 1994 ; Kanter, 1989 ; Bartlett, 1992). The new organizational focus of career is set on professional competence and development of organizational knowledge whereas individual employees are expected to take care of the meaning and management of career paths on an individual basis (Mirvis and Hall, 1994 ; Weick and Berlinger, 1989). » (Peltonen, 1997, p. 120).

Ces interrogations font directement échos au courant des nouvelles carrières que nous proposons de présenter dans la partie qui suit.

2. Le courant des nouvelles carrières.

2.1. La remise en cause du modèle de la carrière organisationnelle.

Le modèle de la carrière organisationnelle qui conférait à l'entreprise la responsabilité de la gestion de la carrière des individus est, depuis le milieu des années 1970 avec la publication de l'ouvrage de Hall (1976) intitulé « Careers in organizations » et la proposition du modèle de la carrière protéenne, l'objet de contestations. Toutefois, c'est véritablement à partir des années 1990 que la contestation du modèle traditionnel de la carrière sera plus intense. En effet, de plus en plus d'auteurs notent des changements dans l'environnement économique au sein duquel les entreprises évoluent. Plus précisément, selon ces auteurs, du fait de ces changements, les conditions sur lesquelles reposaient le modèle de la carrière organisationnelle ne sont plus réunies. Ainsi, Chanlat (1992) dans un article intitulé « Peut-on encore faire carrière ? » mentionnait le fait que « l'idée de gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail », conditions qui selon Chanlat appartiennent au passé. Dans un article au titre évocateur « The death of the company career : Implications for management », Inkson (1999) propose une vue générale de ces changements et ce faisant met en évidence l'incompatibilité entre les caractéristiques de l'environnement économique actuel et les conditions nécessaires au modèle de la carrière organisationnelle.

Tableau 11. Carrière organisationnelle versus Environnement économique actuel.

Condition needed for company careers	**Current environment**
Clear job-to-job progression projects	Fewer full-time jobs ; work increasingly defined as temporary
Status hierarchy for career advancement	Companies flatten their structures
Companies expand to provide more and more senior positions	Companies contract, downsize and outsource
Companies retain businesses in which employees developed expertise	Companies divest non-core businesses and have fewer functions
Companies develop high staff commitment	More staff are peripheral, part-time, on contracts
No competitors for employee loyalty	Staff work across company boundaries, in second jobs, as contractors, consultants, or in 'portfolio' careers
Companies offer security , a feeling of belonging, and status advancement	Individuals increasingly seek variety, diverse networks, and autonomy

Source: Inkson, K. (1999, p. 14). The death of the company career: Implications for management. *Business review*, 1(1), 673-703.

Face à ces constats, les auteurs développent des nouveaux modèles de carrière parmi lesquels on retrouve le modèle de la « carrière protéenne » (Hall, 1976, 1996) mais aussi le courant des « boundaryless career » qui a fait l'objet, en 1994, d'un numéro spécial du *Journal of Organizational Behavior* auquel ont contribué Arthur, Bird, Defillippi, Hall, Miner, Mirvis et Robinson ainsi que d'un ouvrage publié en 1996 et intitulé « The boundaryless career : A new employment principle for a new organizational era » coordonné par Arthur et Rousseau (le concept de « boundaryless career » est traduit par Cadin (1998) par celui de « carrières nomades ») ; le modèle de la « carrière postcorporate » (Peiperl et Baruch, 1997) ou encore celui de la « carrière kaléidoscope » (Mainiero et Sullivan, 2005). Pour Culié (2007, p.8) faisant référence à Beaucourt et Louart (2003), « les nouvelles approches de la carrière traduisent les limites de la capacité des entreprises à proposer des cheminements de carrière, qui conduit à un transfert vers les individus de la responsabilité de la carrière. » Nous proposons de développer dans le paragraphe suivant les modèles de la carrière protéenne et de la carrière nomade, ces deux modèles étant ceux qui ont connu le plus grand succès dans la littérature scientifique.

2.2. Protée et Nomade : les nouvelles figures de la carrière.

2.2.1. Le modèle de la carrière protéenne.

Le concept de « carrière protéene » est issu des travaux de Hall (1976, 1996, 2002). Le qualificatif « protéen » fait alors référence à Protée, une divinité de la mer dans la mythologie grecque dotée du don de prophétie et du pouvoir de se métamorphoser. Protée était alors capable de transformer ses formes en fonction des demandes de son environnement. Ainsi, l'appellation « carrière protéenne » se justifie par les caractéristiques attribuées aux individus dans cette nouvelle conception de la carrière. En effet, comme le remarquent Sullivan et Baruch (2009, p. 1544), « using the metaphor of the Greek god Proteus, who could change his shape at will, Hall described the protean careerist as able to repackage his or her knowledge, skills, and abilities to fit the changing work environment in order to remain marketable. » L'individu, et non plus l'organisation, devient la pierre angulaire de cette nouvelle conception de la carrière. Ainsi, la conception protéenne de la carrière redistribue de manière radicale la responsabilité de la gestion de la carrière des individus. En effet, ce n'est plus l'organisation mais l'individu qui est en charge de la gestion de sa propre carrière. Plus encore, la carrière y est présentée comme dépassant le seul cadre organisationnel puisque définie comme englobant et s'enrichissant

des expériences nombreuses et variées vécues par l'individu dans et en dehors de l'entreprise. En effet, dans son ouvrage publié en 1976, Hall définissait le concept de la carrière protéenne comme suit : « The protean career is a process which the person, not the organization, is managing. It consists of all the person's varied experiences in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, etc. The protean career is *not* what happens to the person in any one organization. » (Hall, 1976, p. 201).

Par ailleurs, alors qu'il reposait sur des critères externes dans le modèle de la carrière organisationnelle comme la rémunération, le statut ou l'avancement hiérarchique, le succès de carrière, dans le modèle de la carrière protéenne, est défini de manière interne, à partir de critères propres aux individus. En effet, l'individu protéen (« protean careerist ») est non seulement en charge de la gestion de sa propre carrière mais la gère aussi dans une perspective d'atteinte de ses objectifs personnels : « Protean careerist are flexible, value freedom, believe in continuous learning, and seek intrinsic rewards from work ». (Sullivan et Baruch, 2009, p. 1544 et 1549). Le succès de carrière renvoie alors au « succès psychologique » (Hall, 1976) qui est atteint lorsque les individus réalisent leurs objectifs personnels, ces derniers étant fonction de leurs valeurs.

Pour Briscoe et Hall (2002), la prise en charge par l'individu de la gestion de sa carrière (« self-directed attitude ») et la poursuite à travers la carrière de la réalisation de ses objectifs et valeurs (« values-driven attitude ») sont les deux dimensions clés permettant d'évaluer l'orientation protéenne de carrière chez les individus. Briscoe, Hall et Frautschy DeMuth (2006, p. 31) écrivent ainsi : « Individuals who hold protean career attitudes are intent upon using their own values (versus organizational values for example) to guide their career ("values-driven") and take an independent role in managing their vocational behavior ("self-directed"). An individual who did not hold protean attitudes would be more likely to "borrow" external standards, as opposed to internally developed ones, and be more likely to seek external direction and assistance in behavioral career management as opposed to being more proactive and independent. » A ce propos, pour Briscoe et Hall (2006), l'orientation protéenne de carrière n'implique pas un comportement particulier comme le fait de changer fréquemment de postes ou d'organisations mais renvoie plutôt à un état d'esprit envers la carrière, état d'esprit marqué par la liberté, l'autogestion et l'importance des valeurs individuelles dans la prise des décisions : « In that

sense, it is similar to an attitude (McGuire, 1985), which has a cognitive component (a set of beliefs about the career), an evaluative component (a sense of what would be a "good career" or a "bad career" for oneself), and a behavioral component (an action tendency or a predisposition to behave in certain ways). » (Briscoe et Hall, 2006, p. 6)

Comme nous venons de le voir, le modèle de la carrière protéenne a été développé en réaction et en opposition au modèle de la carrière organisationnelle. Hall (2004) dans son article intitulé « The protean career : A quarter-century journey » propose un tableau comparant le modèle de la carrière protéenne à celui de la carrière organisationnelle et ce au travers de cinq critères. Plus précisément, ce tableau présente la vision de la carrière protéenne telle qu'il l'avait définie en 1976 dans le chapitre final de son ouvrage « Careers in Organizations ». En guise de synthèse et de conclusion, nous proposons de reproduire ce tableau.

Tableau 12. Une comparaison entre le modèle de la carrière protéenne et le modèle de la carrière organisationnelle.

Issue	**Protean career**	**Traditional career**
Who's in charge ?	Person	Organization
Core values	Freedom growth	Advancement
Degree of mobility	High	Lower
Success criteria	Psychological success	Position level Salary
Key attitudes	Wok satisfaction professional commitment	Organizational commitment

Source : Hall, D.T. (2004, p.4). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.

2.2.2. Le modèle de la carrière nomade.

Les années 1990 sont marquées par l'émergence et le développement d'un nouveau « paradigme en théorie des carrières » (Cadin, 1998) : celui des « boundaryless careers » (traduit par Cadin (1998) par « carrières nomades »). Le développement de ce nouveau paradigme répond à l'émergence d'un « nouveau monde du travail » (« The new world of work », Mirvis et Hall, 1994, p. 366). En effet, dans un contexte marqué par les difficultés économiques rencontrées par les entreprises (licenciements, plans de restructuration, fusions-acquisitions) et par l'aplatissement de leur hiérarchie, les promesses caractérisant le modèle organisationnel de la carrière (progression hiérarchique et emploi à vie) ne pouvaient, selon les tenants de la carrière nomade, plus tenir. De plus, les tenants du courant des carrières nomades constatent et regrettent que la théorie des carrières ne rend

compte des carrières se déroulant dans un contexte organisationnel particulier, celui de la grande entreprise stable et hiérarchisée. Le modèle des carrières nomades apparaît donc en réaction et en opposition au modèle de la carrière organisationnelle : « The boundaryless career is the antonym of the « bounded » or « roganizational » career that has denominated empirical research in recent times. » (Arthur, 1994, p. 296). Comme le note également Arthur (1994), le qualificatif « boundaryless » accolé au terme de « career » provient de la notion de « boundaryless organization » proposé par le PDG de General Electric et ayant inspiré le thème de l'Annual Meeting of the Academy of Management de 1993 à Atlanta.

Nous proposons de présenter les principales caractéristiques de ce nouveau paradigme en théorie des carrières.

Tout d'abord, le courant des carrières nomades a pour première caractéristique de définir la carrière en dehors des frontières organisationnelles. Pour Falcoz (2011, p. 3), le caractère inter-organisationnel « est l'une des rares caractéristiques stabilisées de la définition de la carrière nomade ». Pour Arthur (1994, p. 303), « the boundaryless career [is] an inter-organizational concept ». Defillippi et Arthur (1996, p. 116) définissent la carrière nomade comme « a sequence of job opportunities that go beyond the boundaries of single employment settings ». Plus encore, pour certains auteurs de ce courant, il conviendrait pour les individus de se méfier des organisations qui deviendraient dangereuses (« the inherent danger in presumed organizational benevolence », Arthur, 1994, p. 301) dans la mesure où celles-ci ne peuvent plus tenir un certain nombre de promesses et donc d'éviter de tomber dans une relation de dépendance avec leur entreprise (« The underlying message is less to serve present employer, than to protect against dependancy upon it », Defillippi et Arthur, 1994, p. 310). Ainsi, les individus ne doivent plus compter sur leur organisation pour gérer leur carrière mais doivent le faire eux-mêmes. L'individu est ainsi invité à agir en « « entrepreneur de sa propre carrière », en « portfolio worker » (Menger, 2002, p.80) et ce afin de pouvoir passer d'une organisation à une autre. Cette capacité/nécessité à mener une carrière inter-organisationnelle est possible à travers le développement par les individus de compétences transférables.

Le courant des carrières nomades propose donc une nouvelle conception des relations entre l'individu et l'organisation. En effet, avec le passage du modèle de la carrière

organisationnelle au modèle de la carrière nomade on assiste également au passage d'un contrat psychologique relationnel à un contrat de type transactionnel (Rousseau, 1996). Le contrat transactionnel « correspond à la perception individuelle que l'échange avec l'entreprise est ponctuel et économique. Ce contrat inclut très peu de promesses de la part des deux parties; il n'y a aucune obligation de rester dans l'entreprise et l'employeur ne développe pas de politique RH visant à impliquer et à retenir les salariés. » (Guerrero, 2003, 1343-1344). En effet, dans le courant des carrières nomades, les services des Ressources Humaines ont alors un rôle qui se limite à donner aux salariés les moyens de la mobilité en les informant des ouvertures de postes et en leur donnant la possibilité de se former. Ce courant marque ainsi le passage de la garantie de l'emploi et de la gestion de la carrière à la « promesse de l'employabilité » (Dany, 1997). En effet, pour Sullivan (1999), les termes de l'échange de ce nouveau contrat sont la promesse d'employabilité du côté organisationnel contre la performance et la flexibilité du côté individuel. Plus qu'une nouvelle vision des relations individus-organisations, le courant des carrières nomades « entend se décentrer par rapport à la tradition de la carrière organisationnelle. Il privilégie donc sur le plan méthodologique les trajectoires individuelles et d'autres niveaux d'analyse que ceux de l'entreprise. Ainsi, il s'intéresse au secteur, à la région voire à la profession. » (Cadin, 1998, p.147).

Dans son article « The changing nature of careers : A review and research agenda », Sullivan (1999) propose de reprendre dans un tableau les principales différences entre le modèle de la carrière organisationnelle et celui des carrières nomades.

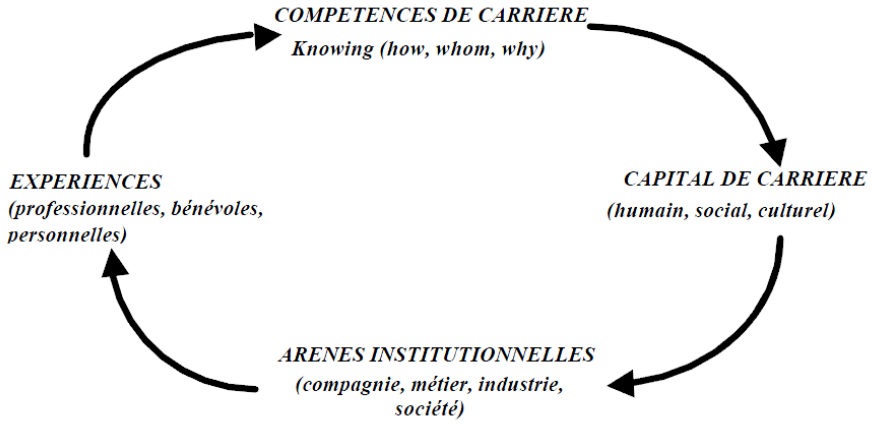
Tableau 13. Une comparaison entre le modèle de la carrière organisationnelle et celui des carrières nomades.

	Traditional	***Boundaryless***
Employment relationship :	Job security for loyalty	Employability for performance and flexibility
Boundaries :	One or two firms	Multiple firms
Skills :	Firm specific	Transferable
Success measured by :	Pay, promotion, status	Psychologically meaningful work
Responsability for career management :	Organization	Individual
Training :	Formal programs	On-the-job
Milestones :	Age-related	Learning-related

Source : Sullivan S. E. (1999, p. 458). The changing nature of careers : A review and research agenda. *Journal of Management,* 25(3), 457-484.

En s'opposant au modèle de la carrière organisationnelle, le courant des carrières nomades constitue un nouveau « paradigme en théorie des carrières » (Cadin, 1998). Ce courant est représenté par Cadin, Bender, de Saint Giniez et Pringle (2000, p.6) par un « schéma [formant] en quelque sorte un noyau théorique articulant les concepts clés de ce courant et éclairant les comportements qu'il est de nature à induire. » Les auteurs proposent d'appeler leur représentation « schéma de l'enactment of careers. » Nous proposons de reproduire ci-après ce schéma et d'en exposer les principales notions.

Figure 14. Schéma de l' « enactment of careers ».



Source : Cadin, C., Bender, A-F., de Saint Giniez, V. et Pringle, J. (2000). *Carrières nomades et modèles nationaux*. Revue de G.R.H., 37, 76-96.

Ce schéma nous donne ainsi l'occasion de revenir et d'expliciter davantage certaines notions clés esquissées plus haut dans notre présentation du modèle de la carrière nomade.

Ce schéma montre que les individus développent leurs compétences de carrière à partir de l'ensemble de leurs expériences qu'elles soient professionnelles, bénévoles ou personnelles. Ces compétences se traduisent en capital de carrière. Ce capital pourra ensuite être valorisé dans différentes arènes institutionnelles permettant aux individus de vivre de nouvelles expériences, etc.

Ainsi, les principaux concepts mobilisés par le courant des carrières nomades sur lesquels nous proposons de revenir sont :

<u>L' « enactment of careers ».</u>

Le concept d'enactment est emprunté aux travaux de Weick (1979, 1996) selon lesquels l'individu ne réagit pas à un environnement mais il le construit autant qu'il est construit

par lui. Comme l'écrivent Cadin, Bender, de Saint Giniez et Pringle (2000), « le concept d'*enactment* renvoie à celui de construction de la réalité. ». Ce concept d'enactment est à rapprocher de celui de « sensemaking ». En effet, à travers ces concepts, Weick remet en cause le schéma classique de la rationalité dans lequel l'intention précède l'action. Ainsi, pour Weick, le sens émerge dans l'action et ce n'est qu'*a posteriori* que le diagnostic devient clair. Cette remise en cause du modèle rationnel classique concerne avant tout des environnements faibles. S'appuyant sur le travail de Mischel (1977), Bell et Staw (1989) proposent la définition suivante des environnements faibles : « Weak situations, by contrast [to strong situations], are more ambiguous or less structured. Weak situations exert few pressures for conformity and may not even provide cues as to what would constitute conforming behavior. » (Bell et Staw, 1989, p. 235). Or, comme vu précédemment, les carrières nomades font directement échos à la notion de « boundaryless organizations » ou plus largement s'inscrivent en dehors du contexte stable et hiérarchisé de la grande entreprise. Ainsi, dans ces environnements faibles (« boundaryless organizations » ; « organisation en réseau » ; « self-designing organization »), les individus sont amenés à devenir des « acteurs sensibles aux repères subjectifs, qui donnent une signification personnelle à ce qu'ils font, qui inventent les jalons de leur parcours. » (Cadin, Bender, de Saint Giniez et Pringle, 2000, p. 5). En effet, ces organisations n'offrent plus aux individus des parcours balisés structurant leur carrière. Au contraire, il revient aux individus d'interpréter leur environnement afin de construire leur carrière, et ce en étant guidés par leur propres critères de réussite. Dans cette perspective, les carrières des individus revêtent un caractère idiosyncratique et ces derniers sont constamment à la recherche de « mise en sens » de leur parcours professionnel.

<u>Les compétences de carrière.</u>

Dans leur article publié en 1994 dans le numéro spécial du Journal of Organizational Behavior consacré aux « boundaryless careers » et intitulé « The boundaryless career : a comptency-based perspective », Defillippi et Arthur proposent « a competency-based view of careers, derived from comptency-based models of employer firms » (Defillippi et Arthur, 1994, p. 307). Ainsi, le courant des carrières nomades repose sur une conception élargie de la compétence qui se compose alors de trois composantes que sont le « knowing how », le « knowing whom » et le « knowing why ». Ces trois « knowing » font

ainsi échos aux trois composantes de la compétence d'une firme distinguées dans le courant dit « Resource Based Strategy » et qui sont les core competencies, les réseaux de partenaires et l'identité organisationnelle (Cadin, Bender, de Saint Giniez et Pringle, 2000).

- Knowing-how : Le « knowing-how » renvoie aux compétences professionnelles classiques que sont les savoir et savoir-faire et qui ont été traditionnellement étudiées dans les modèles de carrière. « Our conception of individual know-how relates closely to established ideas on individual knowledge, skills and abilities » (Defillippi et Arthur, 1994, p. 309). Toutefois, dans la perspective des carrières nomades le « knowing-how » fait également référence à « des capacités d'apprentissage de nouvelles compétences (learnability). C'est avant tout la capacité à transposer les compétences détenues et à faire de nouveaux apprentissages qui sont importantes (Cadin, Bender et Saint-Giniez, 2003). » (Bender, Dejoux et Wechtler, 2009, p. 21).
- Knowing-whom : Le « knowing-whom » renvoie aux compétences relationnelles d'un individu. L'individu « nomade » est appelé à développer et à entretenir ses réseaux au sein des différentes organisations dans lesquelles il a pu travailler mais pas seulement. « Know-whom competencies at the level of the person incorporate links that go unrecognized in network-based views of the firm. Such 'social-capital' (Burt, 1992) includes contacts drawn from personal experiences with family, friends, colleagues, fellow alumni, and outside teachers and mentors. » (Defillippi et Arthur, 1994, p. 309-310). Dans le courant des carrières nomades, cette composante de la compétence est d'une importance cruciale. Pour Cadin, Bender et Saint-Giniez (2003, p. 42), « l'accès au travail est conditionné par une inscription dans des réseaux sociaux ». Les travaux de Granovetter (1973) sur l'importance des liens faibles sont alors souvent évoqués.
- Knowing-why : Le « knowing-why » renvoie aux intérêts, aux valeurs et à l'identité de l'individu. Comme le font remarquer Jones et Lichtenstein, cette composante de la carrière fait directement échos à certaines notions développées dans la théorie des carrières comme les ancres de carrière de Schein (1987), les orientations de carrière de Derr (1986) ou encore les rôles de carrière de Chandler et Jansen (1992). Ainsi, écrivent-ils : « These scholars identify several common career motivations : entrepreneurial, autonomy, challenge, managerial, technical/functional, balance lifestyle, service, and security. » (Jones et Lichtenstein, 2000, p. 155-156). Plus fondamentalement, dans une perspective de carrière nomade, la compétence

« knowing-why », comme l'écrivent Eby, Butts et Lockwood (2003, p.691) « is associated with an individual's motivational energy to understand oneself, explore different possibilities, and adapt to constantly changing work situations (Arthur et al., 1999). 'Knowing why' also allows individuals to decouple their identity with their employer and remain open to new possibilities and career experiences (Arthur et al., 1999; Bridges, 1994; Mirvis & Hall, 1994). ».

Pour Cadin, Bender, de Saint Giniez et Pringle (2000), ces différentes dimensions de la compétence (« Knowing how » ; « Knowing whom » et « Knowing why ») sont développées à travers les multiples expériences des individus qu'elles soient professionnelles mais aussi bénévoles ou personnelles.

Dans un article publié en 1996 et portant sur les carrières nomades au sein de l'industrie du film, Jones et DeFillippi identifient non plus seulement trois mais six compétences de carrière. Ces six compétences de carrière se composent des trois compétences de carrière que nous venons de présenter (« Knowing-why » ; « Knowing-how » ; « Knowing-whom ») mais aussi de trois « nouvelles compétences de carrière » : « Knowing-what » ; « Knowing-where » et « Knowing-when ». Nous proposons de présenter ce que recouvrent ces trois « Knowing » supplémentaires.

- Knowing-what : Le « Knowing-what » renvoie à la capacité des individus à identifier les opportunités, menaces et exigences pour atteindre le succès de carrière. Jones et DeFillippi (1996) considèrent que ce « Knowing-what », bien que spécifique au contexte dans lequel se situe l'individu, repose sur des compétences génériques : « Although *Knowing what* is industry and context specific, it involves generic skills such as the ability to discern what criteria are critical to success, and the talent to navigate through the rules of the game defined by industry values, norms, and beliefs. Thus, *knowing what* involves figuring out what the rules of the game are in order to achieve one's career goals. » (Jones et DeFillippi, 1996, p. 90)
- Knowing-where : Le Knowing-where, pour Jones et DeFillippi (1996, p. 95) « refers to the geographic, spatial or cultural (national or regional) boundaries for entrance, training, and advancement within a career system. » Les auteurs considèrent que cette compétence de carrière pose trois « challenges » aux individus engagés dans une carrière nomade. Le premier est de déterminer les lieux favorables au développement de leurs apprentissages et expériences (« where to gain training and experience », Jones

et DeFillippi, 1996, p. 95). Le deuxième challenge est de parvenir à se maintenir dans l'industrie. En effet, pour ces auteurs, la difficulté est moins d'entrer dans l'industrie du film que de réussir à s'y maintenir et à y progresser : « The second challenge is remaining in the industry. […] Thus, spotting and cultivating opportunities to gain projects and improve skills to propel the career forward is a critical challenge. » (Jones et DeFillippi, 1996, p. 95). Le troisième challenge renvoie à la capacité des individus à se placer sur les projets qui leur permettront d'évoluer vers le cœur de l'industrie et non dans sa périphérie. Cela suppose donc de savoir distinguer le cœur de l'industrie de sa périphérie. Pour les auteurs, cela implique, dans l'industrie du film, notamment de « vivre » et de « travailler » à Hollywood puisqu'il s'agit de l'endroit où les grands projets se développent.

- Knowing-when : Le « Knowing-when », pour Jones et DeFillippi (1996, p. 98), « refers to the timing and choice of activities within one's career. » Jones et DeFillippi identifient aussi pour cette compétence de carrière trois challenges devant être relevés par les individus. Le premier challenge consiste à savoir ne pas rester trop longtemps dans une même fonction ou un même rôle. En effet, le risque est alors de s'enfermer dans ce rôle. Le deuxième challenge, pour les auteurs, correspond à la capacité des individus à identifier le bon moment « to stretch current skills or exploit established skills. » (Jones et DeFillippi, 1996, p. 99). Le troisième challenge fait référence à la capacité des individus à saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent : « The third challenge is *knowing when* to jump through the window of opportunity before it closes. » (Jones et DeFillippi, 1996, p. 99).

L'interaction entre ces différents « knowing » constitue le « capital de carrière ». Ce capital de carrière est, dans cette littérature, généralement représenté à partir de la métaphore du « portefeuille » (Handy, 1991 ; Cadin, Bender et Saint-Giniez et Pringle, 2000), « portefeuille » permettant à l'individu d'investir différentes arènes institutionnelles : « Une fois le capital de carrière constitué, la question se pose de savoir dans quelles arènes institutionnelles l'investir. » (Cadin, Bender et Saint-Giniez et Pringle, 2000, p. 18).

<u>Les arènes institutionnelles :</u>

Pour Cadin, Bender, Saint-Giniez et Pringle (2000, p. 7), « c'est sans doute dans l'introduction d'une pluralité des espaces de déploiement des capitaux de carrière que se joue la divergence avec les cadres d'analyse de la carrière organisationnelle. » En effet,

dans le courant des carrières nomades, les carrières s'affranchissent des structures organisationnelles et se déploient au sein d'au moins quatre espaces distincts. Les individus, considérés comme des « capitalistes de carrière » (Inkson et Arthur, 2001) peuvent investir (et enrichir) leur capital de carrière au sein d'une entreprise mais pas uniquement. Compte tenu du caractère transférable de ces compétences (Falcoz, 2011, p.5, parle de « méta-compétences »), le capital de carrière de l'individu « a aussi une valeur qui reste à apprécier dans le cadre de la profession ou des métiers par rapport auxquels l'individu entend se positionner. L'individu peut également prétendre évoluer dans une industrie, un ou plusieurs secteurs. L'individu est aussi partie prenante d'un pays, d'une nation… Le courant de la carrière nomade considère que les capitaux de carrière accumulés par les individus constituent autant de ressources pour ces différents niveaux d'analyse. » (Cadin, Bender, Saint-Giniez et Pringle, 2000, p. 7).

Les modèles de la carrière protéenne et de la carrière nomade se sont développés en réaction et en opposition au modèle traditionnel de la carrière dans lequel elle se caractérisait par un déterminisme organisationnel fort. Bien que présentant des différences (Briscoe et Hall, 2006 ; Briscoe, Hall et Frautschy DeMuth, 2006), ces deux modèles insistent sur la dimension agentique de la carrière : c'est l'individu et non l'organisation qui occupe une place centrale dans la construction de leur parcours professionnel. Ainsi, face à des organisations devenues des « environnements faibles », les individus ne sont plus la « sculpture » de leur organisation mais deviennent les « sculpteurs » de leur carrière (Bell et Staw, 1989).

2.3. Le retour d'expatriation au prisme du paradigme des nouvelles carrières.

Comme nous avons pu le montrer précédemment, les expatriés traditionnels ont souvent été présentés comme les archétypes voire les champions de la carrière organisationnelle. Ainsi, Inkson, Arthur, Pringle et Barry (1997) dans leur article intitulé "Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development." inscrivaient les expatriés organisationnels dans le modèle de la carrière organisationnelle contrairement aux expatriés de leur propre initiative qui selon ces auteurs relevaient du modèle des carrières nomades. Cette inscription des expatriés traditionnels dans le modèle organisationnel de la carrière repose sur trois

arguments classiques que nous avons développés plus haut. Pour rappel, ces trois arguments sont : une présentation des expatriés traditionnels comme les vainqueurs de la carrière organisationnelle (1) ; une présentation de la gestion de l'expatriation comme relevant de la responsabilité exclusive de l'entreprise (2) ; une présentation des expatriés dont la motivation principale est l'impact de leur mobilité internationale sur leur progression hiérarchique (3).

Or, ces trois arguments ne résistent pas totalement à l'observation empirique et plusieurs recherches récentes remettent en cause l'inscription des expatriés organisationnels dans le modèle organisationnel de la carrière et font de ces salariés la figure de proue des courants nomade et protéen de la carrière.

Ainsi, les échecs, difficultés et frustrations vécus par les expatriés lors de leur retour tendent à remettre en cause la vision des expatriés comme « champions » de la carrière organisationnelle. En effet, de nombreuses recherches montrent que l'impact d'une expatriation sur la progression de carrière n'est pas toujours positif et même, selon certaines études, négatif pour une majorité d'expatriés. Cerdin (2010, p. 227) écrit à ce propos que « globalement, le retour reviendrait alors à un véritable désastre pour la carrière de la personne qui aurait accepté de s'expatrier. »

Par ailleurs, de nombreux travaux mettent également en évidence que les entreprises n'investissent pas suffisamment la problématique de la gestion de la carrière des expatriés : « À ce jour, la gestion internationale des ressources humaines, en particulier la gestion des employés expatriés, a adopté trop souvent une approche administrative. Les questions du contrat de travail et de la rémunération occupent l'essentiel du temps des gestionnaires des expatriés. Sans nier l'importance de ces aspects pour une bonne gestion de la mobilité internationale, il faut rappeler que la gestion de la mobilité internationale est avant tout une question de gestion des carrières. » (Cerdin, 2012, p. 20). Plus concrètement, Lazarova et Caligiuri (2001) dans leur article « Retaining repatriates: the role of organization support practices » considèrent onze pratiques de gestion permettant de faciliter la gestion du retour des expatriés. Leur enquête menée auprès de 58 anciens expatriés met alors en évidence que plusieurs de ces pratiques sont rarement disponibles au sein des entreprises. Pire, la pratique la plus courante (« Continuous communications with the home office ») ne concernait qu'un expatrié sur deux. Plus de dix ans plus tard, dans leur article intitulé « Managing the return of expatriate staff to their mother

company », Barabel et Meier (2013) ont interrogé l'utilisation ou la non utilisation de ces pratiques de gestion permettant de faciliter le retour au sein de dix-sept entreprises présentes à l'international et leurs résultats montrent également que certaines de ces pratiques sont toujours très peu disponibles au sein de ces entreprises. Ainsi, seulement deux entreprises sur les 17 investiguées par les auteurs proposent à leur salarié une garantie formelle (document écrit) indiquant le type de poste qu'ils occuperont à leur retour.

Enfin, au niveau individuel, si plusieurs recherches ont montré que la progression de carrière et donc le succès de carrière tel que défini dans le modèle de la carrière organisationnelle était la première motivation des salariés pour accepter ou rechercher une expatriation, il n'en reste pas moins que des critères de succès plus subjectifs jouent grandement dans la décision d'expatriation. En effet, dans une recherche portant sur un échantillon de 535 français expatriés au sein de 20 organisations différentes, Cerdin (2004) trouve que le défi personnel est, après le développement professionnel, la motivation la plus importante pour les salariés pour accepter une affectation internationale (23.2% contre 24.1%). Dans leur article intitulé « Toward the boundaryless career : a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment », Stahl, Miller et Tung (2002) à partir d'un échantillon de 435 expatriés allemands effectuant leur mobilité dans 59 pays différents trouvent que le défi personnel est de loin la motivation la plus importante pour avoir accepté l'affectation internationale. Ces auteurs proposent aussi de ne pas confondre « développement professionnel » et « avancement hiérarchique » et font du « développement professionnel » un critère de succès interne et donc relevant du modèle des nouvelles carrières : « The findings indicate that motives such as personal challenge and professional development are more important than opportunities for career advancement in influencing managers to accept an international assignment. Thus, aside from viewing the overseas assignment as a prerequisite for subsequant career advancement, the findings suggest that expatriates place a high intrinsic value on the personal challenge posed by living and working overseas and the concomitant professional development that comes from overcoming such challenges. » (Stahl, Miller et Tung, 2002, p. 220).

Ainsi, du fait du caractère contestable des trois arguments classiques faisant des expatriés traditionnels des archétypes voire des « champions » de la carrière organisationnelle,

plusieurs auteurs interrogent les expatriés organisationnels au prisme des courants des nouvelles carrières.

En effet, comme nous avons déjà pu le voir, Lazarova et Cerdin (2007) dans leur article « Revisiting repatriation concerns : organizational support versus career and contextual influences » proposent deux perspectives pour comprendre l'intention de quitter leur entreprise chez les expatriés de retour. La deuxième perspective, qualifiée d'émergente par les auteurs, présente alors les expatriés de retour comme étant proactifs quant à leur carrière. De ce fait, le turn-over chez les expatriés de retour peut être considéré comme le résultat d'un comportement proactif de carrière se justifiant par la poursuite par ces individus de leurs objectifs. Ainsi, dans cette perspective, l'expatriation est considérée comme « a tradable asset that repatriates can use to advance their careers – either with the company that sent them abroad, or elsewhere » (Lazarova et Cerdin, 2007, p. 406). Comme l'écrivent ces auteurs : « these ideas are very much in line with current thinking on career and individual responsabilities for career development (Arthur and Rousseau, 1996 ; Hall, 1996). » (Lazarova et Cerdin, 2007, p. 407). Dans la même logique, Leiba-O'Sullivan (2002) proposait de reconsidérer la question du retour d'expatriation à travers une approche protéenne de la carrière dans laquelle la proactivité de carrière des expatriés de retour devait être interrogée. L'attitude protéenne des expatriés de retour expliquerait également selon ces auteurs le fait que ces salariés évaluent de manière positive leur expatriation alors que l'impact d'une telle expérience sur l'avancement hiérarchique est loin d'être évident : « While companies still appear to be less than responsive to the needs of their returning assignees, expatriates and repatriates are overwhelmingly positive about their experience. They believe that demand for the skills and competencies they develop on assignment is substantial. And, finally, they evaluate their career prospects upon repatriation in terms of their own career goals, with specific consideration of career options that may come from employers different from those that sent them on assignment. » (Lazarova et Cerdin, 2007, p.408). Plus en amont, pour Tung (1998) ainsi que pour Stahl, Miller et Tung (2002), la perspective nomade de la carrière permet également de comprendre pourquoi les salariés acceptent de partir à l'international alors que les études montrent l'impact plus qu'incertain et parfois majoritairement négatif d'une telle expérience sur la progression de carrière au sein de l'entreprise : « To explain this apparent apparent contradiction, Tung (1998) suggested that for many expatriates, the

internal career has taken precedence over the external career. […] For individuals pursuing internal careers, one's work life may no longer be perceived as a progression of jobs within a single organization. Rather, individuals will move from one company to another to pursue the best opportunities for their professional development. Thus, career progress comes not from intra-company hierarchical advancement, but rather from inter-company self-development (Parker et Inkson, 1999). Under this perspective, careers can be viewed as « boundaryless » (Arthur et Rousseau, 1996). » (Stahl, Miller et Tung, 2002, p. 217). Ainsi, pour ces auteurs « « boundaryless » careers are becoming the pattern for international assignees » » (Stahl, Miller et Tung, 2002, p. 218).

2.4. La remise en cause du courant des nouvelles carrières.

Si le courant des nouvelles carrières s'est développé en réponse aux limites du modèle de la carrière organisationnelle, le modèle des nouvelles carrières n'est toutefois pas non plus exempt de critiques. L'objet de ce paragraphe n'est ni de proposer une nouvelle lecture critique de ce courant ni d'être exhaustif concernant le recensement des travaux critiques à l'égard des nouvelles carrières mais de montrer que ce « nouveau paradigme en théorie des carrières » (Cadin, 1998) ne constitue pas un horizon indépassable.

La première grande critique adressée au courant des nouvelles carrières a trait à la posture des auteurs de ce courant. De nature normative (Dany, 2004), la posture des auteurs de ce courant semble trahir pour Falcoz (2011, p. 9) le fait qu'ils auraient « cédés à la tentation d'une rhétorique gestionnaire qui narre des prédictions et des vœux que l'on voudrait voir advenir dans la réalité. » Ainsi, il est parfois reproché au courant des carrières nomades de ne pas être neutre d'un point de vue idéologique. A ce propos, Roper, Ganesh et Inkson (2010) ainsi que Falcoz (2011) la qualifie de théorie néolibérale. Falcoz (2011) soulève alors le fait mentionné précédemment que l'expression de « boundaryless career » provient directement de celle de « boundaryless organization » proposée par le PDC de l'entreprise General Electric. Ainsi, l'auteur d'avertir : « il semblerait donc que le 'concept' soit porteur d'un discours d'entreprise, dont les intentions néo-libérales, de dérégulation et de flexibilité ne doivent pas être perdues de vue. » (Falcoz, 2011, p. 10).

Par ailleurs, liée à cette posture normative des auteurs de ce courant, une deuxième critique adressée aux carrières nomades est l'irréalité de la thèse de leur avènement. Ainsi,

Falcoz (2011, p. 6) constate-t-il que : « aujourd'hui, il s'est accumulé une importante littérature empirique qui a tenté, souvent en vain, de montrer le poids grandissant des carrières nomades. ». Ainsi, pour le cas de la France, Bouffartigue et Pochic (2001) montrent, à partir de leur mobilisation de trois sources statistiques (l'Enquête Emploi, l'Enquête Cadroscope et l'Enquête de la FASFID) que le développement de la mobilité chez les cadres reste « lent et modeste », « la stabilité dans l'entreprise et dans le salariat restant la norme ». Ces auteurs mettent par ailleurs en évidence le paradoxe suivant : si les cadres valorisent le nomadisme, ils ne le pratiquent guère de manière volontaire. S'appuyant sur l'Enquête Mobilité de l'APEC de juin 2009, Falcoz (2011) trouve que la mobilité intra-organisationnelle des cadres est bien plus importante que la mobilité inter-organisationnelle. En effet, sur les 3000 cadres participant à l'enquête, 22% déclarent avoir changé de fonction, de service et/ou d'établissement au sein de la même entreprise contre seulement 8 % d'entreprise. Les enquêtes plus récentes de l'APEC sur la mobilité professionnelle des cadres montrent même une baisse de la mobilité externe du fait de la crise économique et sociale. Ainsi, en 2013, 6% des cadres ont changé d'entreprise pendant l'année contre 7% en 2012 et 8% en 2011. Toujours en 2013, l'Enquête révèle que seulement la moitié des cadres ont été à l'initiative de ce changement contre les deux tiers pour l'année 2012.

Il est d'ailleurs possible de lire l'évolution du courant des carrières nomades proposée par Sullivan et Arthur (2006) comme une réponse au non avènement des mobilités professionnelles inter-organisationnelles généralisé. En effet, dans cet article datant de 2006, Sullivan et Arthur proposent de caractériser les carrières nomades non seulement à partir de la mobilité physique (mouvements effectifs d'un emploi à un autre, d'une entreprise à une autre, d'un pays à un autre, etc.) mais aussi à partir de la mobilité psychologique définie comme l'ouverture mentale des individus à de tels mouvements.

La question de la définition des carrières nomades est également d'ailleurs l'objet de critiques, venant y compris des tenants du courant des nouvelles carrières. Ainsi, dans le même article de 2006, Sullivan et Arthur reconnaissent des erreurs concernant la signification des carrières nomades : « Although there has been increased interest in the boundaryless career since the publication of Arthur and Rousseau's book (1996), there is still some misunderstanding about what the concept means. » (Sullivan et Arthur, 2006, p. 19). Pour Feldman et Ng (2007), le « construit 'carrière nomade' » (« construct of

boundaryless careers ») souffre d'imprécision et ce en raison d'un (trop) grand nombre de dimensions qui lui sont associées ce qui rend floues les frontières du construit « carrières nomades ou carrières sans frontières » : « it has sometimes been unclear as to whether the term *boundaryless careers* refers to the nature of the environment in which career mobility takes place, the actual trajectories of workers themselves, or even geographic mobility (Sullivan & Arthur, 2006). It is also sometimes unclear whether the term refers to *objective* measures of mobility (e.g., the frequency with which people change jobs) or to *subjective* measures of mobility (e.g., employees' perceptions of the desirability or instrumentality of increased mobility). Ironically, during the past decade, the construct of boundaryless careers has become somewhat boundaryless itself. » (Feldman et Ng, 2007, p. 368).

Plus largement, la principale critique adressée au courant des nouvelles carrières est la prédominance donnée à l'agence dans la construction de la carrière. En effet, la littérature sur les nouvelles carrières fait des individus des « Protée », « des acteurs libres » (Pink, 2001), des « sculpteurs de leur carrière » (Bell et Staw, 1989). Or, plusieurs auteurs ont montré que l'image d'un individu « acteur libre » ou comme « entrepreneur de sa propre carrière » souffrait de deux principales limites. Tout d'abord, cette image ignore le fait que se comporter en « entrepreneur de sa propre carrière » suppose des compétences et un état d'esprit particuliers. Pour Cohen et Mallon (1999), l'image d'individus comme entrepreneurs de leur carrière ne semble correspondre qu'à certains types d'individus : des individus hautement qualifiés, des professionnels de la Silicon Valley, des individus travaillant dans des secteurs particuliers comme l'industrie du film ou des biotechnologies, etc. Ainsi, selon Currie, Tempest et Starkey (2006), si le modèle des carrières nomades peut être positif pour les jeunes et les « professionnels » il apparaît comme plus problématique voire dangereux pour les salariés plus âgés et moins qualifiés. Enfin, l'image d'individus « acteurs libres » suppose le fait de ne pas considérer les différents contextes institutionnels dans lesquels se déroulent les carrières (contextes appelés dans le courant des carrières nomades 'arènes institutionnelles') comme porteur de contraintes dans la construction de la carrière des individus. A ce propos, Inkson, Gunz, Ganesh et Roper (2012, p. 10) écrivent : « perhaps the most unfortunate – and probably unintentional – implication of the boundaryless career concept is its apparent rejection of boundaries as central features of careers. ». Egalement, comme le note Dany (2004, p. 338), dans le courant des carrières nomades « les concepts d'*enactment* (Weick, 1996) et

d'environnements faibles (Mischel, 1968) vont être tout particulièrement mobilisés pour relativiser l'idée de choix contraints ». Or, comme le note Rosembaum (1989, p. 349), « individualism is not wrong, but it is incomplete. It ignores systematic features, and it doesn't even encourage us to look for them. » Bailyn (1989) invite ainsi les chercheurs à considérer l'étude de la carrière dans son contexte : « What this means concretely is that one cannot generalize from the study of a specific situation ti the experiences of the people in it ; nor can one assume that any context-free analysis of people will make it possible to assess their reactions to a particular set of working conditions. » (Bailyn, 1989, p. 479). Pour l'auteur, le contexte dans lequel se déroulent et doivent être étudiées les carrières peut recouvrir différents aspects : professionnel, organisationnel, économique et social, culturel. Plus récemment et démontrant ainsi l'actualité de ce débat, Inkson, Gunz, Ganesh et Roper (2012) appellent à examiner le rôle des barrières dans l'étude des carrières (« the role of career boundaries »). En effet, selon ces auteurs, les individus ne peuvent se défaire de certaines barrières dans la construction de leur carrière.

Section 2 : Dépasser l'opposition Carrière organisationnelle versus Nouvelles carrières dans l'étude de la construction des carrières : la théorie des scripts de carrière.

Comme nous venons de le voir, la littérature en sciences de gestion met en évidence un champ théorique de la carrière structuré autour de deux modèles opposés que sont le modèle de la carrière organisationnelle et le modèle des nouvelles carrières (carrières protéennes et carrières nomades). Chacun de ces modèles a alors fait l'objet de critiques. Ainsi, le modèle de la carrière organisationnelle a été contesté notamment du fait du caractère stable et prévisible des carrières qui se déroulaient et qui étaient gérées par de grandes organisations stables et hiérarchisées. A l'inverse, le courant des nouvelles carrières a fait l'objet de critiques portant sur la trop grande liberté des individus dans la construction de leur carrière. Autrement formulé, le fort déterminisme structurel (ici, organisationnel) caractérisant le modèle de la carrière organisationnelle s'opposait de manière radicale à la liberté de l'acteur dans la construction de sa carrière qui était l'apanage des modèles des nouvelles carrières. Or, de plus en plus d'auteurs appellent à dépasser cette polarisation du champ théorique de la carrière. Ainsi, pour Baruch (2006) ces deux modèles ne sont que des cas extrêmes (« the opposite end of continuum ») et l'auteur d'inviter à adopter une perspective plus balancée : « portraying the world in black and white rarely depict real life case » (Baruch, 2006, p. 127). De son côté, Clarke (2013) considère que la carrière organisationnelle n'est pas morte mais a besoin d'être redéfinie. Ainsi, Clarke propose de développer un nouveau modèle : « the new organizational career [model] », modèle qui combine des caractéristiques du modèle bureaucratique avec celles du modèle des carrières nomades. De ce fait, dans ce nouveau modèle, la gestion de la carrière est partagée entre l'individu et l'organisation dans laquelle il travaille. Dans un article publié en 2012 dans Organization Studies, Inkson, Gunz, Ganesh et Roper reconnaissent les apports du courant des carrières nomades à la théorie des carrières mais, compte tenu des limites de cette littérature, proposent de développer l'étude des barrières dans la carrière. Tous ces auteurs et bien d'autres appellent donc à ne plus voir la carrière soit comme le résultat d'un déterminisme structurel soit comme le fait d'individus libres mais comme le résultat à la fois de la structure et de l'agence.

Dans la conclusion de l'ouvrage « La gestion des carrières. Enjeux et perspectives », Dany (2004) notait que l'approche interactionniste de la carrière aurait dû permettre de dépasser l'opposition carrière organisationnelle-nouvelles carrières, et semble regretter que cela n'ait pas été le cas. En effet, l'auteure écrit à ce propos : « alors que l'approche interactionniste de la carrière (voir en particulier Barley, 1989 ; Evetts, 1992) semblait devoir mettre un terme au débat entre les tenants d'une approche individuelle et les tenants d'une approche organisationnelle, en montrant que la carrière est toujours le fruit d'une interaction structure-comportement (Gunz, 1989), ce débat est finalement plus vivace que jamais. » (Dany, 2004, p. 336). Jones et Dunn (2007) notent et regrettent également que cette approche interactionniste de la carrière ait été peu reprise dans les travaux, d'autant plus qu'elle permettrait des contributions importantes au champ plus vaste que représentent les « organizational studies ». En effet, ces auteurs écrivent : « careers scholars, through linking persons to institutions, have the potential to contribute important insights to a wide range of organizational issues such as innovation, strategy, field formation, the evolution of occupations and professions, and the new industry creation to name but a few. […] Barley's calls to focus on careers as the mechanism linking persons and institutions has gone virtually unheeded by all but a handfull of scholars during the past 15 years » (Jones et Dunn, 2007, p. 437).

Cet appel à dépasser l'opposition carrière organisationnelle-nouvelles carrières et à interroger l'action conjointe de la structure et de l'agence sur la carrière se retrouve également dans quelques travaux (encore très rares) portant sur les expatriés traditionnels. Ainsi, concernant le cas particulier des expatriés de retour, Lazarova et Cerdin (2007) proposaient de considérer de manière conjointe deux perspectives afin de comprendre leur intention de turn-over : une perspective traditionnelle (liée au modèle de la carrière organisationnelle) dans laquelle le taux de turn-over dépend principalement des pratiques de gestion du retour d'expatriations proposées par l'organisation et une approche émergente (liée au modèle des nouvelles carrières) qui interroge le rôle du salarié, et plus précisément sa proactivité de carrière lors du retour de mobilité internationale. Toutefois, si les auteurs combinent les deux modèles de la carrière ils le font pour comprendre les intentions de départ des expatriés suite à leur retour et non pour analyser la manière dont se construit la carrière au moment de leur retour. Par ailleurs, cet article ne propose pas de cadre théorique permettant d'articuler les niveaux individuel et organisationnel.

Ainsi, nous proposons de reprendre l'approche interactionniste et plus particulièrement les travaux de Barley afin d'interroger le rôle de la structure et de l'agence dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'expatriation.
Dans un article publié dans le « Handbook of career theory » édité par Arthur, Hall et Lawrence (1989), Barley propose un modèle théorique (celui du script de carrière) permettant d'étudier la carrière comme le résultat d'interactions entre l'agence (qu'il nomme Individual action and interaction) et la structure (qu'il nomme Institution). Plus précisément, l'auteur développe ce modèle du script de carrière à partir d'un double héritage qu'il propose de combiner dans une démarche de cross-fertilization (Barley, 1989, p. 52) : celui de l'Ecole de Chicago de Sociologie et celui de la théorie de la structuration de Giddens. A ce double héritage faisant l'objet par Barley (1989) de développements importants dans son article, il conviendrait également d'ajouter un « troisième héritage » : celui des travaux en psychologie cognitive sur le concept de script. Cet héritage est plus « discret » dans l'article de Barley (1989), bien que Barley y fasse référence lorsqu'il mentionne pour la première fois le concept de *script* en page 53 à travers le renvoi à l'ouvrage de Schank et Abelson (1977). Nous proposons donc de revenir sur ces trois héritages avant d'exposer le modèle du script de carrière développé par Barley puis de présenter certains des travaux en sciences de gestion ayant repris ce modèle dans l'étude des carrières.

1. L'héritage des travaux en psychologie cognitive sur le concept de script.

Le concept de script (et non de « script de carrière ») a été initialement développé en psychologie cognitive. L'objectif était alors d'étudier les processus de compréhension individuelle (Schank et Abelson, 1975, 1977 ; Abelson, 1981). Bien que peu développé par Barley dans son article de 1989, revenir sur cet héritage nous paraît essentiel et ce pour deux raisons. La première est que Barley (1989, p. 53) fait explicitement référence à cet héritage lorsqu'il introduit la notion de script dans son article : « These elements of practical knowledge, which Giddens calls *modalities*, can profitably be construed as a set of *scripts* that encode contextually appropriate behaviors and perceptions (Barley 1986 ; Schank et Abelson 1977). » La deuxième raison est que ces travaux introduisent des éléments permettant de caractériser la notion de script qui nous paraissent

particulièrement intéressants et qui sont de plus en plus repris dans les travaux portant sur les scripts de carrière (Cappellen et Janssens, 2010 ; Dany, Louvel et Valette, 2011 ; Garbe, 2013). Cette partie propose donc de présenter la manière dont la notion de script est définie dans ces travaux en psychologie cognitive. Plus encore, les paragraphes de cette partie proposent de revenir sur trois éléments qui nous paraissent particulièrement bien caractériser les travaux en psychologie cognitive sur la notion de script. Ces trois éléments sont : (1) le fait qu'un même script met en scène différents joueurs et que ce script change selon le point de vue du joueur considéré ; (2) le fait qu'un script (considéré du point de vue d'un joueur) peut donner lieu à des histoires extrêmement variées et ce en raison de l'existence de huit facteurs sources de variations dans le déroulement du script et (3) le fait que les scripts peuvent être distingués selon leur caractère « fort » ou « faible ».

Dans leur article publié en 1975, Schank et Abelson définissent la notion de script comme une « structure that describes an appropriate sequence of events in a particular context. A script is made up of slots and requirements about what can fill those slots. » (Schank et Abelson, 1975, p. 151). Les auteurs considèrent alors les scripts comme des petites histoires très ennuyeuses (« very boring little story ») dans la mesure où un script « is a predetermined, stereotyped sequence of actions that define a well-known situation. » Ainsi, pour ces auteurs, les scripts permettent aux individus de faire sens d'une situation donnée et ainsi de se comporter de manière appropriée face aux situations stylisées de la vie quotidienne.

Schank et Abelson (1975) montrent alors que chaque script met en scène différents joueurs assumant des rôles dans l'action/le déroulement du script. Ainsi, pour ces auteurs, le script prend le point de vue d'un des joueurs et généralement le script change lorsqu'il est considéré du point de vue d'un autre joueur. Les auteurs prennent alors l'exemple du script « restaurant ». Ainsi, ce script « restaurant » peut être considéré du point de vue du client comme de celui du restaurant. Pour le client, il s'agira alors d'entrer dans le restaurant, de consulter le menu, de commander, de manger, de demander l'addition, de régler l'addition et de quitter le restaurant. Pour le restaurant, il s'agira alors d'accueillir le client, de lui apporter le menu, de prendre sa commande, de préparer son repas, de servir le repas, d'apporter l'addition et d'encaisser le client.

Schank et Abelson (1975) proposent alors de considérer le script « restaurant » du point de vue du client et montrent que cette situation repose sur un script qui se compose donc des séquences suivantes :

1/Aller au restaurant.

2/Demander le menu au serveur.

3/Passer commande.

4/Demander et régler l'addition.

5/Quitter le restaurant.

Schank et Abelson (1975) considèrent que ces séquences caractérisent le script standard « manger au restaurant » (« unmodified script », « dull », « standard restaurant script »). Toutefois, les auteurs montrent également que les histoires peuvent varier du script et ce en raison de la survenue d' « interesting deviations » (Schank et Abelson, 1975, p. 151). Autrement dit, quand une personne va manger au restaurant, cela peut se passer comme le script le prévoit mais cela peut aussi se passer différemment. Les auteurs prennent alors l'exemple de « John » commandant un « hamburger », « hamburger » qui lui sera apporté « froid » par la « serveuse ». Aussi, écrivent-ils : « usually a story is a script with one or more interesting deviations. » (Schank et Abelson, 1975, p. 151).

Leurs travaux futurs reviendront alors sur ces différentes variations (Schank et Abelson, 1977 ; Abelson, 1981). Ainsi, Abelson (1981) propose de décrire huit facteurs sources de variations d'un script. Ces huit facteurs sont les suivants :

Facteur n°1 : « Equifinal actions ». Ce facteur souligne le fait que des actions différentes peuvent aboutir aux mêmes résultats. Abelson donne alors l'exemple d'une personne commandant un plat. Pour ce fait, cette personne peut prononcer le nom du plat, montrer la ligne correspondant à ce plat au serveur ou encore le « mimer ».

Facteur n°2 : « Variables ». Les variables, pour Abelson (1981, p. 723), « are devices that imbue scripts with predictive generality. Although some object or person can be different for different script episodes, it remains constant once fixed for a given episode.» Ainsi, si l'on considère toujours le script « manger au restaurant », la conséquence de ce facteur est, selon Abelson (1981), la suivante : la nourriture commandée par le client doit être la nourriture servie au client et doit être la nourriture mangée par le client. Si tel n'est pas le cas, alors des explications doivent être apportées.

Facteur n° 3 : « Paths ». Les chemins (ou « script paths ») se manifestent « when there are branch points offering alternatives to normal procedures. » (Abelson, 1981, p. 723). Abelson fait alors référence à la situation d'un client entrant dans un restaurant dans lequel le menu est déjà sur la table. Cette situation invite alors le client à « sauter » l'étape « demander le menu au serveur ».

Facteur n°4 : « Scene selection ». « Scene selection » est une variation potentielle qui concerne essentiellement les scripts faibles car les scripts faibles « do not impose much sequential constraint among scenes. » (Abelson, 1981, p. 723). Ainsi selon Abelson, ce facteur de variation concerne davantage le script « aller au cirque » que le script « manger au restaurant. En effet, « a restaurant allows less scene selection than does a circus or a folk dance session, and so scripts can differ on this factor. » (ibid).

Facteur n°5 : « Tracks ». Pour Abelson (1981), les scripts peuvent avoir différents « tracks ». Les « tracks » correspondent à des variantes du script. Ainsi, pour Abelson, le script « manger au restaurant » présente différents « tracks » : un track « manger dans un fast food », un track « manger dans un restaurant gastronomique », un track « manger dans un restaurant standard », etc. Ainsi, dans chacun de ces « tracks » l'individu mange bien au restaurant, pour autant les comportements attendus seront différents selon le track. En effet, pour Abelson (1981, p. 723) « each [track] embodying characteristic paths, scene selections, and props not shared by other tracks. ».

Facteur n°6 : « Interferences ». Les interférences correspondent à des éléments gênant le déroulement « propre » du script. Abelson distingue alors deux types d'interférences : les obstacles et les erreurs. Un obstacle est, pour Abelson (1981, p. 724), « something that removes a precondition for a given event. » Abelson donne alors l'exemple d'un serveur ne pouvant plus apporter de menu au client car tous les menus sont déjà pris. Les erreurs font référence à un accomplissement défectueux du script. Abelson prend alors l'exemple d'un client auquel on apporte des crevettes alors qu'il avait commandé un homard.

Facteur n°7 : « Distraction ». Les distractions font référence à des événements d'une importance suffisante pour interrompre le déroulement du script. Abelson donne l'exemple d'un restaurant au sein duquel se déclarerait un feu.

Facteur n°8 : « Free behaviors ». Abelson (1981, p. 724) définit les « free behaviors » comme les activités plausibles et communes interférant avec le déroulement du script. Abelson pense alors au cas de « conversations » pouvant survenir au sein d'un restaurant.

Abelson (1981) considère que ces huit facteurs peuvent être distingués en deux groupes : le premier groupe comprend les sources de variations pouvant être anticipées (facteurs 1 à 5) et le second groupe les sources de variations imprévisibles (facteurs 6 à 8). Ainsi, un même script (« manger au restaurant ») peut donner lieu à des histoires très variées. Cette variété pouvant alors s'expliquer par la combinaison de facteurs prévisibles (exemple des tracks « manger dans un fast food » versus « manger dans un restaurant gastronomique ») et de facteurs imprévisibles (par exemple, en cas de survenue d'une distraction telle qu'un départ d'incendie dans le restaurant).

Au-delà de la mise en évidence de ces huit facteurs, Abelson (1981) propose également de différencier les scripts selon leur caractère. Ainsi, un script peut être faible ou fort. Pour Abelson, un script fort « involves expectations about the order as well as the occurrence of events » (Abelson, 1981, p. 717). A l'inverse, un script est faible si l'odre dans lequel apparaissent les événements composant le script n'est pas défini. Plus encore, selon Abelson (1981, p. 717), ce qui distingue un script fort d'un script faible « is the relevance of learned associations between prior and consequent events. ». De ce fait, le script « manger au restaurant » est un script fort car les différentes séquences apparaissent bien dans un ordre défini et logique permettant la progression du script. En effet, pour pouvoir manger son plat il faut d'abord l'avoir commandé. A l'inverse, pour Abelson, « assiter à un spectacle de cirque » est un script faible car l'individu ne peut pas savoir l'ordre dans lequel les différents numéros seront présentés : « For example, a typical circus performance presents trapeze artists, a lion tamer, jugglers, and so on, but there is no necessary order to the various acts. Still, it seems appropriate to refer to the "circus" script in the weak sense of script. » (Abelson, 1981, p. 717).

2. L'héritage de l'Ecole de Chicago de Sociologie.

Barley puise dans l'héritage de l'Ecole de Chicago de Sociologie pour proposer son modèle théorique des scripts de carrière. Plus précisément, l'auteur note quatre attributs principaux de la carrière caractérisant les travaux des sociologues de l'Ecole de Chicago sur ce thème. Ces quatre attributs sont, selon Barley (1989, p. 49), les suivants : (1) careers fuse the objective and the subjective ; (2) careers entail status passages ; (3) careers are rightfully properties of collectives ; (4) careers link individuals to the social structure.

(1) Fusing the objective and the subjective.

Comme vu précédemment, il existe deux grandes approches de la carrière dans la littérature scientifique : une approche objective et une approche subjective. Les travaux sur la carrière ont très largement adopté l'une sans considérer l'autre. Ainsi, alors que les économistes se situent dans l'approche objective de la carrière, les psychologues se sont davantage intéressés à l'approche subjective de la carrière. Or, très tôt, les sociologues de l'Ecole de Chicago (Becker, 1963 ; Braude, 1975 ; Faulkner, 1974 ; Hughes, 1937) ont montré la dualité ontologique de la carrière : « For Hughes and his students, the critical property of a career was its ontological duality. Career was a Janus-Like concept » (Barley, 1989, p. 49). Ainsi, comme Janus, dieu romain des commencements et des fins, représenté comme un dieu à deux têtes, la carrière dans la perspective de l'Ecole de Chicago de Sociologie est un concept à deux faces : l'une représentant la dimension objective de la carrière, l'autre sa dimension subjective. Compte tenu de cette dualité il est, selon Hughes, nécessaire de considérer ces deux faces de la carrière comme inséparables et donc d'étudier à la fois les aspects structurels de la carrière comme les différentes positions, statuts, situations permettant d'apprécier le mouvement d'une personne ce qui constitue la « face objective » de la carrière ainsi que le sens que donnent les individus à leur carrière ce qui renvoie à sa « face subjective ». Ainsi, comme l'écrit Barley (1989, p. 50) : « Hughes insisted that career's two faces were inseparabale and that only by attending to both could one fully grasp the social processes to which careers gave analysts access. As is to underscore the inseparability, Chicago sociologists spoke of careers as a series of « status passages » (Glaser and Strauss, 1971). »

(2) Careers entail status passages.

Le terme de « status passages » est un terme emprunté à l'anthropologie, discipline où il fait référence aux moments aux cours desquels le statut social d'un individu se transforme. Ces moments sont communément la naissance, l'adolescence, le mariage et la mort. Ces changements de statuts adviennent généralement dans une séquence de temps fixe ordonnée par la tradition.

En empruntant ce terme, les sociologues de l'Ecole de Chicago ont voulu mettre en évidence que la carrière était marquée par différentes étapes mais ces derniers rejetaient par contre l'idée d'une régularité temporelle concernant ces étapes. Plus précisément, leur objectif principal à travers l'emprunt de ce terme était de souligner le caractère dual de la

carrière. En effet, plus que de mettre en évidence l'existence de différentes étapes dans la carrière, le terme de « status passage » souligne à la fois le changement de rôle d'un individu à l'égard de la société et le changement d'identité de cet individu, ou autrement dit, le changement dans la manière dont cet individu se perçoit. Ainsi, rôle et identité sont vus par ces sociologues comme les deux faces d'une même pièce et renvoient aux deux faces de la carrière, soit aux deux visages de Janus. En effet, comme l'écrit Barley (1989, p. 50) : « Whereas roles referenced the setting's interaction structure, identities reffered to the stable definitions of self that enabled persons to enact their roles. Role looked outward toward a pattern of situated activity, whereas identity looked inward toward the actor's subjective experience of that situated being. Role and identity were therefore opposite sides of the same social coin (McCall and Simmons, 1978). »

(3) Careers as properties of collectives.

Dans la tradition de l'Ecole de Chicago de Sociologie, la carrière n'est pas considérée comme une propriété individuelle mais comme une propriété collective. Ainsi, si la carrière reste une expérience que seuls des individus peuvent vivre, la carrière n'est pas pour autant uniquement le résultat de ce que font ces individus. En effet, les options et choix que peuvent faire ces individus restent limités par les possibilités offertes par le contexte dans lequel ils évoluent. Pour ces auteurs, une carrière n'existe que si un certain nombre d'individus ont suivi ce chemin. Ainsi, comme l'écrit Barley (1989, p. 51) : « Careers were therefore seen as enacted attributes of the collectives to which individuals belonged. But a the same time that the career made the individual, the individual instantiated the social reality of the career and, by extension, the collective that underwrote its terms (Goffman, 1961). »

(4) Careers link individuals to the social structure.

Pour les sociologues de l'Ecole de Chicago, la carrière lie de manière récursive les individus et les institutions. Ainsi, les institutions façonnent les carrières des individus mais en sont également le produit. « Careers were not merely an avenue by which established institutions shaped people's lives ; they simultaneously ensured the institution's very existence. For although a person's life might have little meaning outside the context of institutional patterns, institutions could have no reality independant of the lives they shaped » (Barley, 1989, p. 51).

Ainsi, à travers ces quatre principaux attributs, les sociologues de l'Ecole de Chicago ont insisté sur les interactions entre les individus et les institutions et ont montré le rôle de la carrière dans ces interactions et ce à travers de nombreuses études ethnographiques. Toutefois, selon Barley (1989), ces derniers ont échoué à rassembler ces différentes pièces caractérisant leur vision de la carrière et à les ordonner dans le cadre d'un véritable modèle théorique. Barley propose alors de s'appuyer sur la théorie de la structuration de Giddens, qui elle propose un véritable cadre pour penser la dialectique Individus-Institutions.

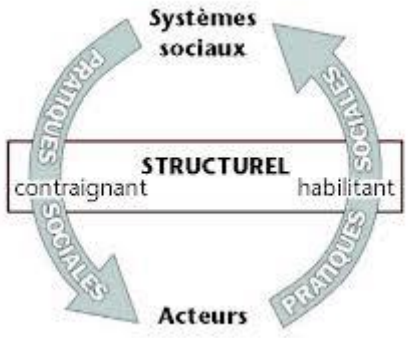
3. L'héritage de la théorie de la Structuration de Giddens.

La théorie de la structuration de Giddens se fonde sur la volonté de dépasser les deux perspectives qui structurent la littérature sociologique et qui sont l'objectivisme (dans lequel on trouve le fonctionnalisme, la théorie des systèmes et le structuralisme) et le subjectivisme (dans lequel on trouve l'herméneutique et les sociologies interprétatives). L'objectivisme affiche « la primauté du tout social sur les acteurs, sur les sujets humains qui en sont constitutifs » (Giddens, 1987, p. 49), alors que dans le subjectivisme « la subjectivité est le centre premier de la culture et de l'histoire » (Giddens, 1987, p. 50) et « le monde matériel, régi par des relations impersonnelles de cause à effet, est étranger et extérieur à l'univers de l'expérience subjective » (Giddens, 1987, p. 50). Ces deux perspectives qui sont donc antagonistes se présentent selon Giddens (1987, p. 50) comme deux impérialismes : l' « impérialisme de l'objet sociétal » pour l'objectivisme et l' « impérialisme du sujet individuel » pour le subjectivisme. Or, ces deux perspectives présentent des limites : l'objectivisme ignore l'influence des individus sur les structures car il ne reconnaît pas les individus comme des acteurs compétents ; et le subjectivisme en considérant le monde matériel comme étranger à l'univers de l'expérience subjective « ne permet pas d'expliquer en quoi les structures créent les conditions de l'action et influencent celle-ci. » (Nizet, 2007, p. 15). Ainsi, Giddens, à travers l'élaboration de sa théorie de la structuration, vise « la destruction de ces deux empires » (Giddens, 1987, p. 50). Plus précisément, Giddens cherche « à résoudre la tension entre l'objet sociétal et la subjectivité individuelle, en les considérant comme deux pôles complémentaires ou, pour reprendre l'expression de Craib (1992, p.3), comme les deux faces d'une même médaille. » (Nizet, 2007, p. 15-16). Ainsi, Giddens propose de dépasser le dualisme objectivisme/subjectivisme : « la constitution des agents et celle des structures ne sont pas

deux phénomènes indépendants, un dualisme : il s'agit plutôt d'une dualité. » (Giddens, 1987, p. 74-75).

Giddens (1987, p. 74) définit l'étude de la structuration des systèmes sociaux comme l'étude « des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle. » Cette définition extrêmement complexe appelle à préciser certaines notions. Dans un ouvrage de synthèse de la sociologie d'Anthony Giddens, Nizet (2007) présente dans une figure les principales notions intervenant dans la théorie de la structuration et la manière dont elles s'articulent. Nous proposons de reproduire ci-après cette figure.

Figure 15. Le processus de structuration.



Source : Nizet J. (2007). *La sociologie de Anthony Giddens*, Collection Repères, La Découverte. p. 16.

Ce modèle met bien en évidence deux éléments clés de la théorie de la structuration. Premièrement, le fait que pour Giddens (1987, p. 50) « l'objet d'étude par excellence des sciences sociales est l'ensemble des pratiques sociales accomplies et ordonnées dans l'espace et dans le temps, et non l'expérience de l'acteur individuel ou l'existence de totalités sociétales. » Comme le souligne Nizet (2007), chez Giddens les expressions « pratiques sociales » et « processus de structuration » sont quasi synonymes ; les pratiques sociales constituant les « 'points d'articulation' entre les acteurs et les structures » (Giddens, 1979, p. 117 cité dans Nizet, 2007, p. 17).

Deuxièmement, ce modèle permet de représenter le caractère dual du structurel : « au centre de l'idée de structuration, nous retrouvons la dualité du structurel » (Giddens, 1987, p. 74). La dualité du structurel signifie d'une part que « les propriétés structurelles des

systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive. Le structurel n'est pas « extérieur » aux agents : en tant que traces mnésiques et en tant qu'actualisé dans les pratiques sociales, il est, au sens durkheimien, plus « intérieur » qu'extérieur à leurs activités » (Giddens, 1987, p. 75) et d'autre part que « le structurel n'est pas que contrainte, il est à la fois contraignant et habilitant. » (Giddens, 1987, p. 75) Ainsi, le structurel défini en tant qu'ensemble de règles et de ressources est « engagé de façon récursive dans les systèmes sociaux qui, contrairement au structurel, se composent des activités spatio-temporellement situées des agents humains qui reproduisent ces dernières dans le temps et dans l'espace. » (Giddens, 1987, p. 74). La thèse de la dualité du structurel repose donc sur une distinction entre les notions de « système social » et de « structure ». Ainsi, comme l'écrit Giddens (1987, p. 65) : « celui ou celle qui analyse des relations sociales doit pouvoir déceler deux dimensions syntagmatique et paradigmatique : la première fait référence au développement, dans l'espace-temps, de modèles régularisés de relations sociales qui engagent la reproduction de pratiques spatio-temporellement situées ; la seconde concerne un ordre virtuel de « modes de structuration » engagés de façon récursive dans la reproduction des pratiques. »

La théorie de la structuration, à travers la dualité du structurel, lie donc de manière récursive les actions ou pratiques des individus et le système social. En effet, comme l'écrit Giddens (1987, p. 68) : « selon l'une des propositions principales de la théorie de la structuration, les règles et les ressources utilisées par des acteurs dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social concerné : c'est là l'idée même de la dualité du structurel » Ou encore, « selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive. » (Giddens, 1987, p. 75). Plus encore pour Giddens (1987, p. 66), les systèmes sociaux n'ont pas de « structures » mais affichent plutôt des « propriétés structurelles ». Ainsi, l'étude de la dualité du structurel demande l'examen de ce que Giddens appelle « les propriétés structurelles des systèmes sociaux ». Giddens en distingue alors trois : la signification, la domination et la légitimation. Ainsi, les propriétés structurelles de signification, de domination et de légitimation, en pratique intimement liées, caractérisant le système social chez Giddens contraignent et rendent possible les pratiques des acteurs et en sont aussi

leurs résultats. Plus précisément, la relation récursive entre la compétence des agents et les éléments structurels passe par ce que Giddens nomme « modalités de structuration » : « Parce qu'elles relient la compétence des agents à des éléments structurels, ce que j'appelle les « modalités » de structuration contribuent à rendre plus claires les principales dimensions de la dualité du structurel dans l'interaction. Dans la reproduction des systèmes d'interaction, les acteurs utilisent des modalités de structuration et, du même coup, reconstituent les propriétés structurelles de ces systèmes. » (Giddens, 1987, p. 78).

La propriété « signification » fait référence aux règles sémantiques (c'est-à-dire des règles constitutives de sens) et se manifeste à travers la modalité de structuration « schèmes interprétatifs ». Les « schèmes interprétatifs » sont définis par Giddens (1979, p. 83 cité dans Beldi, Cheffi et Wacheux, 2006, p. 21) comme « des éléments standardisés des stocks de connaissances, appliqués par les acteurs dans la production de l'interaction. Les schèmes interprétatifs forment le corps de la connaissance mutuelle par lequel un univers de signification est maintenu dans un processus d'interaction ». Ou encore, « les « schèmes d'interprétation » sont les modes de représentation et de classification qui sont inhérents aux réservoirs de connaissance des acteurs et que ceux-ci utilisent de façon réflexive dans leur communication. » A travers la propriété « signification », le système offre aux individus des schèmes interprétatifs qui contraignent et permettent la communication entre eux et ce faisant les individus participent à la production et à la reproduction de cette propriété structurelle du système.

La propriété « domination » fait référence à la distribution inégale des ressources et se manifeste à travers la modalité de structuration « facilités » ou « ressources ». Ainsi, la structure de domination se manifeste à travers deux types de ressources que sont les ressources d'allocation et les ressources d'autorité. Les ressources d'allocation « font référence aux capacités – ou plus précisément aux formes de capacités transformatrices – qui permettent de contrôler des objets, des biens ou, plus globalement, des phénomènes matériels. » (Giddens, 1987, p. 82) De leur côté, les ressources d'autorité renvoient « aux formes de capacité transformatrice qui permettent de contrôler des personnes, ou acteurs. » (Giddens, 1987, p. 82) A travers la propriété « domination », le système offre aux individus des ressources qui permettent et contraignent leur exercice du pouvoir considéré par Giddens comme « la capacité à produire des résultats » (Giddens, 1987, p.

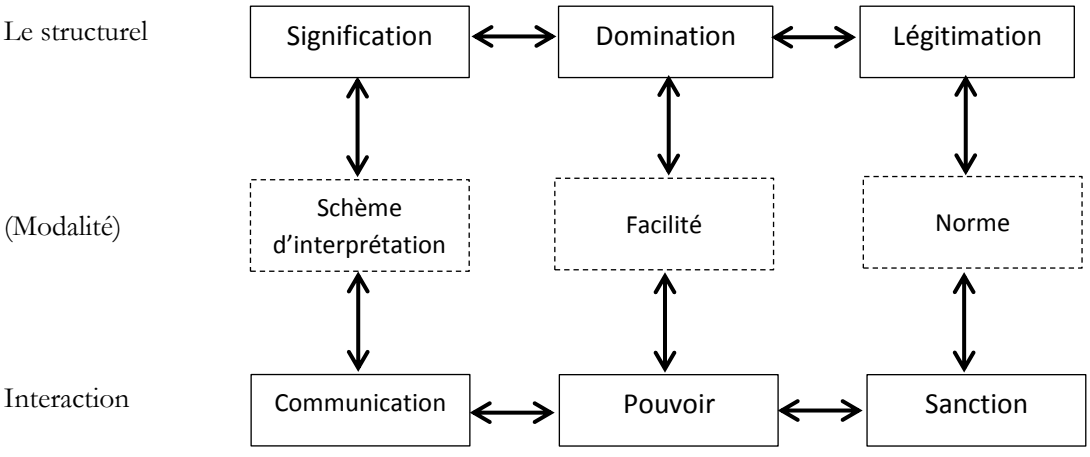
318) et à travers leur exercice de ce pouvoir ces individus participent à la production et à la reproduction de cette propriété structurelle du système.

La propriété « légitimation » fait référence aux règles morales et se manifeste à travers la modalité de structuration « normes ». La propriété « légitimation » renvoie ainsi aux normes d'action, aux codes moraux et aux valeurs permettant de justifier les conduites des individus. A travers la propriété « légitimation » le système fournit aux individus un ensemble de normes s'exprimant au niveau de leur interaction comme des règles sanction ou récompense permettant et contraignant (ici guidant) leur action et ce faisant les individus participent à la production et à la reproduction de cette propriété structurelle du système. Autrement dit, lorsque les individus agissent, ils évaluent et sanctionnent leurs actions ainsi que celles des autres en s'appuyant sur différentes normes, maintenant ou modifiant de la sorte les structures de légitimation.

Ces trois propriétés structurelles des systèmes sociaux sont intimement liées. Ainsi, comme l'écrit Giddens (1987, p. 80) : « les structures de signification doivent toujours s'étudier en relation avec la domination et la légitimation ».

A travers le modèle ci-après, Giddens propose de représenter la relation dialectique entre le domaine de l'action et le domaine de la structure.

Figure 16. Les dimensions de la dualité du structurel.



Source : D'après Giddens, A. (1987). *La constitution de la société : Eléments de la théorie de la structuration*, Paris : Presses Universitaires de France p.78.

Ainsi, pour résumer, la première ligne renvoie aux différentes propriétés structurelles des systèmes sociaux. La structure comme signification comprend des règles sémantiques, la structure comme domination des ressources distribuées de manière inégale et la structure comme légitimation des règles morales. Dans chacun de ces cas, ces règles et ces ressources sont des « propriétés » des systèmes sociaux. La deuxième ligne représente les modalités et renvoie à la médiation entre le domaine de l'interaction et celui de la structure dans le processus de production et de reproduction sociale. Enfin, la troisième ligne renvoie aux interactions entre les acteurs et donc à l'exercice par ces derniers de la communication, du pouvoir et de la sanction. Au niveau du domaine des interactions, de tels exercices sont permis et contraints par les « schèmes d'interprétation », les « facilités » et les « normes » qui sont dérivés des propriétés structurelles des systèmes sociaux et, de manière récursive, l'utilisation par les acteurs de ces modalités lors de ces différents exercices participent à la production et à la reproduction de ces systèmes sociaux.

Nous venons d'expliciter assez longuement la thèse de la dualité du structurel qui est au centre de la théorie de la structuration de Giddens. Pour Rouleau (1997), cette théorie repose sur une deuxième thèse, celle de la compétence de l'acteur, que nous avons eu l'occasion d'esquisser lors de notre présentation de la théorie de la structuration de Giddens. Nous proposons toutefois d'y revenir de manière plus explicite. L'idée d'individus compétents apparaissait de manière évidente dans la citation suivante que nous avons précédemment reproduite afin de présenter les différentes dimensions de la dualité du structurel : « Parce qu'elles relient la compétence des agents à des éléments structurels, ce que j'appelle les « modalités » de structuration contribuent à rendre plus claires les principales dimensions de la dualité du structurel dans l'interaction » (Giddens, 1987, p.78). Plus précisément, chez Giddens, la compétence des agents permet de rompre avec « la primauté du tout social sur les acteurs, sur les sujets humains qui en sont constitutifs » (Giddens, 1987, p. 49) c'est-à-dire avec l' « impérialisme de l'objet sociétal » (Giddens, 1987, p. 50) qu'il dénonçait. Giddens (1987, p. 440) définit la compétence comme « tout ce que les acteurs connaissent (ou croient), de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action. » Plus fondamentalement, pour Rouleau (1997, p. 5) :

« La thèse de la compétence de l'acteur repose sur l'idée que tout individu est un être doté de capacités réflexives faisant en sorte qu'il sait s'y prendre dans la vie sociale. Ce savoir suppose la mise en œuvre d'habiletés pratiques et de procédures d'action par le biais desquelles les acteurs sociaux, dans les rencontres quotidiennes qu'ils effectuent, prennent leur place en fonction de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font. Ainsi, l'acteur social compétent possède une connaissance des conditions dans lesquelles il agit et à partir de laquelle il reconnaît aux autres des capacités de rationalisation de l'action. C'est à partir de l'usage réflexif de savoirs communs et partagés que l'individu tire ses compétences d'acteur social et donne un sens à ses actions quotidiennes en même temps que, dans ses multiples rencontres, il participe à la reproduction de la vie sociale. »

Ainsi, chez Giddens :

« L'acteur est donc une personne qui exerce du pouvoir, qui le fait de manière réflexive – cette réflexivité étant limitée par ses motifs inconscients et les conséquences non intentionnelles de ses actions – et qui inscrit ses actions dans le temps et dans l'espace. Cette conception de l'acteur se veut cohérente avec les principes de la théorie de la structuration. En particulier, elle doit permettre de rendre compte de l'influence réciproque qu'exercent les uns sur les autres les acteurs et les systèmes sociaux. Ainsi, le fait d'associer étroitement les notions d'acteur et de pouvoir doit permettre de rendre compte de la manière dont les acteurs structurent les systèmes sociaux. » (Nizet, 2007, p. 23).

4. Présentation de la théorie des scripts de carrière.

4.1. L'article de Barley dans le *Handbook of career th*eory de 1989 : Présentation du modèle des scripts de carrière.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la théorie des scripts de carrière a été développée par Barley dans son article intitulé « Careers, identities, and institutions : the legacy of the Chicago School of Sociology » publié dans le *Handbook of career theory* (1989) en prenant appui sur les travaux des sociologues de l'Ecole de Chicago et sur la théorie de la structuration de Giddens. En effet, pour Barley les travaux de l'Ecole de Chicago sur la carrière présente des apports extrêmement intéressants comme le fait de considérer la carrière comme liant les individus à la structure sociale. Toutefois, comme le souligne Barley, ces auteurs n'ont pas réussi à articuler ces différents apports dans un

véritable cadre théorique. A l'inverse, la théorie de la structuration de Giddens constitue pour Barley un cadre théorique très riche pour penser l'articulation individus-structure mais manque d'ancrage empirique. Ainsi, Barley considère que la combinaison de ces travaux peut être extrêmement fertile. En effet, pour l'auteur, d'une part les travaux de l'Ecole de Chicago sur la carrière offre à la théorie de la structuration les moyens de son opérationnalisation empirique et d'autre part la théorie de la structuration offre un cadre théorique permettant d'articuler les différents apports de l'Ecole de Chicago sur la carrière : « The Chicago sociologists' notion of career offers structuration theory a much needed point of contact with the empirical world and might even serve as a means by which the theory' practicality can finally be shown. On the other hand, Gidden's theory offers career research a developed conceptual structure consistent with the vision under which the Chicago sociologists labored but were neither able to articulate fully nor achieve. » (Barley, 1989, p. 52).

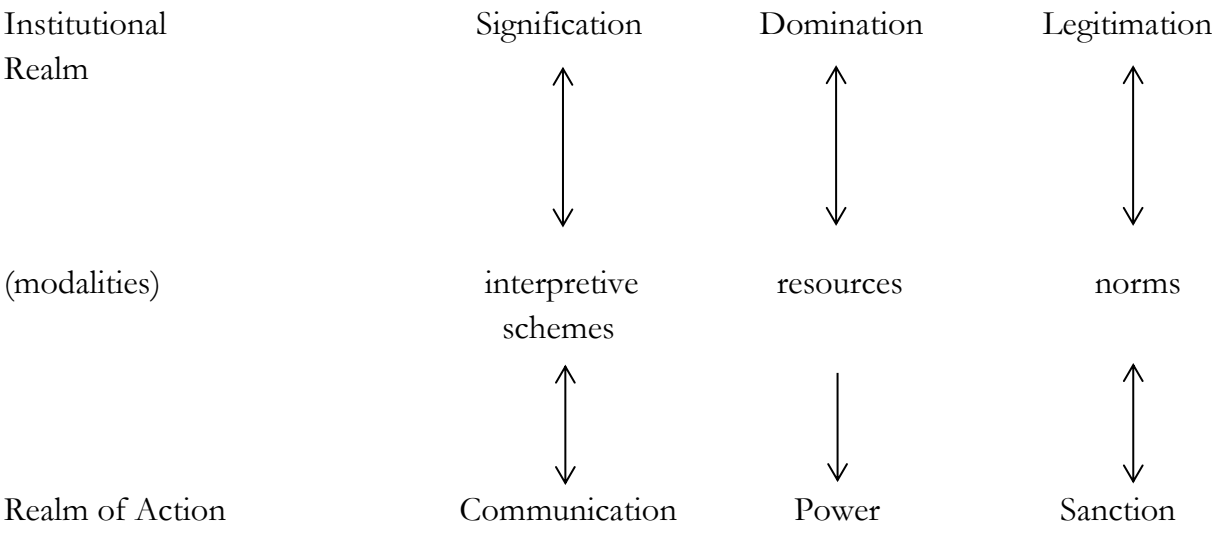
Soulignant le fait qu'aussi bien les sociologues de l'Ecole de Chicago que Giddens se sont intéressés dans leurs travaux à la relation dialectique entre les institutions et les individus[2], Barley propose, dans cette démarche de « cross-fertilization », de présenter la carrière dans le processus de structuration en tant que médiateur de la relation Institution-Agence : « If, as the Chicago sociologists suggested, careers are abstracts of an individual's history of participation in a social collective, if career paths can be construed as plans for participating in a collective, and if careers entails dynamics that link individuals to institutions, then their role in the structuration process can be readily conceived. » (Barley, 1989, p. 53) Plus exactement, Barley s'appuie sur le modèle de la structuration proposé par Giddens (modèle présentant les dimensions de la dualité du structurel) et propose d'interpréter les modalités de structuration de Giddens (schèmes interprétatifs, facilités, normes) comme des scripts permettant aux individus d'orienter leurs actions : « These elements of practical knowledge, which Giddens calls *modalities*, can profitably be construed as a set of *scripts* that encode contextually appropriate behaviors and perceptions » (Barley, 1989, p. 53). Ce faisant, il place le script de carrière - qu'il définit comme l'ensemble des schèmes interprétatifs, ressources et normes que les individus

[2] « Like Giddens, the Chicago sociologists were interested in the recursion by which institutions jointly « constitute » and are « constituted by » the actions of individuals living their daily lives. » (Barley, 1989, p. 52)

peuvent mobiliser pour construire leur parcours - au cœur du processus de structuration, donc de la relation dialectique entre agence et structure. « Like all scripts, careers should therefore offer actors interpretive schemes, resources, and norms for fashioning a course through social world. » (Barley, 1989, p. 53). Autrement dit, le script de carrière, et donc par conséquence la carrière (la carrière s'appuyant pour Barley sur des scripts), est le résultat des interactions entre la structure et l'agence.

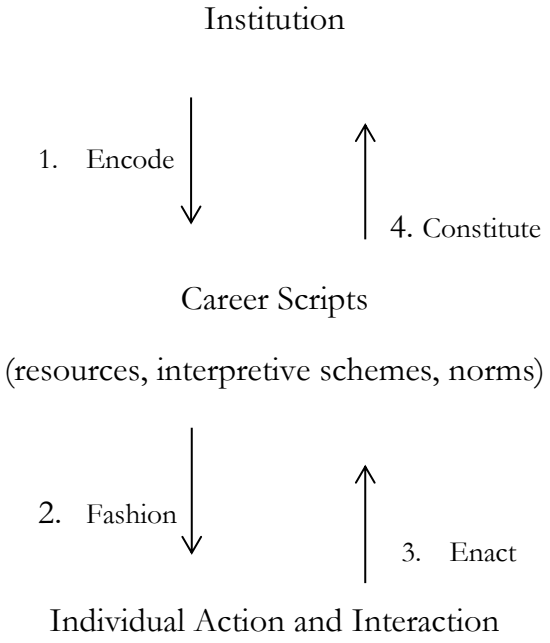
Cette filiation entre la théorie de la structuration de Giddens et la théorie des scripts de carrière de Barley se traduit de ce fait de manière extrêmement visible dans le modèle de script de carrière proposé par l'auteur. Ainsi, nous proposons de reproduire l'une à la suite de l'autre les deux figures présentes dans l'article de Barley : la première est son adaptation du modèle de la structuration de Giddens, la seconde représente le rôle de la carrière dans le processus de structuration.

Figure 17. Giddens' model of structuration.



Source: Barley S. (1989), Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology, *Handbook of Career Theory*, 41-65. p. 53.

Figure 18. Career's role in the structuring process.



Source: Barley S. (1989), Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology, *Handbook of Career Theory*, 41-65. p.54.

Comme le montre le modèle des scripts de carrière de Barley, le script est donc le résultat de la relation dialectique entre la structure (qu'il nomme Institution) et l'agence (qu'il nomme Individual Action and Interaction). Ainsi, la structure contraint/habilite l'agence par le biais des scripts de carrière qu'elle encode et l'agence reproduit/transforme la structure par le biais de ces mêmes scripts qu'elle enacte. Ainsi en passant d'une logique de dualisme à une logique de dualité, les études sur la carrière doivent, selon Barley, s'intéresser aux deux interfaces des scripts de carrière ; celle avec l'agence d'une part et celle avec la structure d'autre part :

« To fully investigate career's role in the structuring process requires attending to both interfaces diagrammed in Figure [18]. Studies would need to examine the link between career scripts and patterns of interaction as well as the relation between such scripts and the institution they encode. In the first case, the aim would be to show how career scripts provide resources, interpretive schemes, and norms that shape people's actions and how their actions, in turn, modify career scripts. Exploring the second interface would entail identifying the scripted alternatives that specific institutions provide and then showing how changes in career scripts eventually alter institutions. » (Barley, 1989, p. 54).

4.2. La faible utilisation de la théorie des scripts de carrière dans la littérature gestionnaire : tentative d'explication.

Comme mentionné précédemment, pour Dany (2004, p. 336), citant alors l'article de Barley de 1989, l'approche interactionniste de la carrière aurait dû permettre « de mettre un terme au débat entre les tenants d'une approche individuelle et les tenants d'une approche organisationnelle, en montrant que la carrière est toujours le fruit d'une interaction structure-comportement » mais constate que « ce débat est finalement plus vivace que jamais ». Pour Jones et Dunn (2007), une telle approche présente un réel intérêt car permettrait des contributions majeures aux recherches sur les « organizational studies » : « careers scholars, through linking persons to institutions, have the potential to contribute important insights to a wide range of organizational issues such as innovation, strategy, field formation, the evolution of occupations and professions, and the new industry creation to name but a few. » (Jones et Dunn, 2007, p. 437). Toutefois, ces auteurs notent et regrettent que cette approche interactionniste de la carrière, et plus particulièrement la théorie des scripts de carrière de Barley (1989), ait été peu reprise dans les travaux : « Barley's calls to focus on careers as the mechanism linking persons and institutions has gone virtually unheeded by all but a handfull of scholars during the past 15 years » (Jones et Dunn, 2007, p. 437). Ainsi, se pose la question des raisons expliquant la faible utilisation de la théorie des scripts de carrière au regard de son intérêt pour le champ des carrières et pour celui plus large des « organizational studies ». En effet, comme l'écrivent Duberley, Cohen et Mallon (2006, p. 1132) : « the conceptual power of career is that it recursively links the individual to the organization and, significantly, to the wider, changing social world. »

Si la théorie des scripts de carrière présente des intérêts certains, plusieurs éléments peuvent expliquer sa faible utilisation par les chercheurs. Ces éléments doivent constituer autant de points de vigilance dans notre propre opérationnalisation des scripts de carrière.

Tout d'abord, la théorie des scripts de carrière de Barley souffre des critiques adressées à la théorie de la structuration de Giddens (Callinicos, 1985 ; Gregson, 1989 ; Thompson, 1989 ; Archer, 2000). En effet, si la théorie de la structuration de Giddens est considérée comme intéressante – « The sheer erudition and intellectual range of Gidden's work command our attention. A writer who draws on such a wide variety of thinkers […] to develop his own distinctive theory deserves serious consideration » (Callinicos, 1985, p.

133) – elle fait également l'objet de plusieurs critiques. En effet, pour Mouzelis (1989, p. 614), « this theory has certain fundamental weaknesses which detract from its usefulness as a tool for empirical research. » Duberley, Cohen et Mallon (2006, p. 1133) résument de la manière suivante les principaux reproches formulés à l'encontre de la théorie de la structuration de Giddens : « Giddens has been widely criticized — for the obtuseness of his language, the lack of clarity and precision in defining 'structure', for conflating structure and agency, which results in a failure to account for the power of constraint and for the empirical difficulties structuration theory presents ».

Plus précisément, à partir d'une revue de la littérature, Kort et Gharbi (2013) identifient trois catégories de critiques adressées à la théorie de la structuration :

(1) Les auteurs notent que nombreux sont ceux à avoir souligné la complexité et l'ampleur de la théorie de la structuration qui peuvent mener à des contradictions.
(2) Kort et Gharbi (2013) mentionnent également les critiques concernant « the lack of assumptions and methodological guidelines » fournis par Giddens dans sa présentation de sa théorie.
(3) Enfin, Kort et Gharbi (2013) soulèvent la principale critique adressée à la théorie de Giddens à savoir la confusion entre l'agence et la structure.

Parmi ces différentes critiques, celles portant sur la confusion chez Giddens entre structure et l'agence nous semblent les plus intéressantes et méritent des développements supplémentaires. En effet, du fait que Barley (1989) place le script de carrière au cœur de la relation dialectique entre l'agence et la structure, l'utilisation de la théorie des scripts de carrière suppose une définition précise de ces concepts et nous impose de revenir sur ces critiques.

La confusion entre la structure et l'agence est selon de nombreux auteurs la critique principale adressée à la théorie de la structuration de Giddens (Archer, 1982, 1990 ; 1996 ; Barnes, 2001 ; Layder, 1985, 2006 ; Mouzelis, 1989 ; Rose, 1998). Comme l'écrivent Barley et Tolbert (1997, p. 99) : « conflation concerns the problem of reducing structure to action (or vice versa) and the difficulty of documenting the existence of an institution *apart* from activity. » Ces critiques découlent directement de la définition donnée par Giddens de la structure (ou structurel) et de la thèse de la dualité du structurel. En effet, en définissant la structure comme non externe aux individus (ensemble de règles et de ressources existantes « sous la forme de traces mnésiques grâce auxquelles les agents

compétences orientent leurs conduites », Giddens, 1987, p. 66), Giddens se voit alors reprocher de rester dans une approche subjectiviste et donc de ne pas réussir à dépasser la logique de dualisme : « When Giddens admits that structure can never be separated from agent, he puts the emphasis on agent rather than on structure, consequently, he leaves his main objective to overload the dualism. » (Kort et Gharbi, 2013, p. 94). Ou encore comme l'écrit Rose (1998) : « Giddens does not so much resolve the dualism of action and structure, as offer victory to the knowledgeable human actor, in a particularly Western, modern and liberal tradition of thought (Clegg, 1989). Thus Archer (1982) and Layder (1987) argue that Giddens undermines any sens of structures as pre-constituted and relatively autonomous, or determinant of action. ».

Plus encore, la logique même de dualité est critiquée et à l'inverse celle de dualisme revendiquée. Ainsi, Sawyer (2002, p. 288) s'interroge : « if 'duality' means there are two analytically separable elements, then why isn't this a 'dualism' ? » et note alors que « many critics have argued that Giddens' notion of a 'duality' that is not a 'dualism' is not theoretically substantive ». Ainsi, plusieurs auteurs plaident en faveur du dualisme qui permet une distinction claire entre les notions d'agence et de structure rendant ces concepts cohérents et plus faciles à opérationnaliser (Archer, 1982, 1990 ; 1996 ; Craib, 1992 ; Layder, 1985, 1987 ; Mouzelis, 1989). « Layder (1987) proposes that social theory retain a dualism of individual and social structure that 'does not necessarily imply opposition or unrelatdness' (p. 31) ; such a mutually constitutive dualism achieves the same theoretical goals at lesser cost than inseparability [inseparability = duality] » (Sawyer, 2002, p. 288).

Dans sa volonté de restructurer la théorie de la structuration de Giddens[3], Mouzelis (1989) propose de voir les logiques de dualisme et de dualité non pas comme opposées mais comme complémentaires : « the notions of duality and dualism are *both* indispensable if one wants to understand how subjects orient themselves to structures. » (Mouzelis, 1989, p. 625) Plus exactement, Mouzelis (1989) distingue différents niveaux dans la relation entre les individus et les règles et ressources définissant la structure chez Giddens. Ces niveaux sont au nombre de trois : pratique, réflexif et stratégique. Ainsi, pour Mouzelis, la logique de dualité proposée par Giddens est pertinente pour rendre compte de la manière dont les individus reproduisent/transforment les institutions à travers leurs

[3] L'article de Mouzelis (1989) a pour titre : « Restructuring structuration theoy ».

activités ou routines quotidiennes (niveau pratique). A l'inverse, pour Mouzelis, la logique de dualisme s'impose pour rendre compte de la capacité des individus à prendre de la distance avec les règles et ressources (devenant alors extérieures à eux) afin de mieux les comprendre (niveau réflexif) et/ou de mettre en place des stratégies (niveau stratégique) visant la reproduction/transformation des institutions : « Giddens' duality-of-structure notion cannot in itself provide an adequate basis for establishing how structures contribute to the constitution and reproduction of social systems. For this one must always take seriously into account that actors not only reproduce rules and resources via their practical use (via the medium/outcome schema), they also do so by distancing themselves from such rules and resources in order to understand them better, or in order to devise strategies aimed at their maintenance or transformation. When the former orientation prevails, the duality notion seems quite appropriate. When it is the latter that predominates, then a better explanation of the processes involved seems to be given by a 'subject-object' dualism. » (Mouzelis, 1989, p. 618). Autrement dit, Mouzelis (1989) reconnaît l'intérêt de la logique de dualité dans le dépassement du débat « stérile » et « interminable » (p. 614) entre le subjectivisme et l'objectivisme mais considère cette logique insuffisante pour comprendre les relations entre les individus et les institutions : « If therefore one insists, as Giddens seems to do, on banning the subject/object dualism from sociological discourse, one ends up by giving a very truncated account of how institutional orders are reproduced and transformed. This is rather like trying to account for the construction of a complex edifice by focusing exclusively on the routine activities of individual bricklayers, and ignoring the key contributions of architects, engineers, construction managers, trade-union leaders, etc. » (Mouzelis, 1989, p. 619).

En résumé, comme l'écrit lui-même Giddens (1987, p. 37) : « dans la théorie de la structuration, j'essaie d'échapper au dualisme qui oppose l'objectivisme au subjectivisme. » Or, comme l'ont fait remarquer certaines critiques, dualisme ne signifie pas nécessairement opposition mais peut également signifier complémentarité (cg. Layder, 1987). De ce fait, en réalité, Giddens souhaite avant tout rompre avec les conceptions monistes en théorie du social : les conceptions monistes sont celles qui soit prônent l'impérialisme de l'objet sociétal soit l'impérialisme du sujet individuel. Or, pour ce faire Giddens propose une logique de dualité. Cependant, de nombreux auteurs ont mis en évidence que ce faisant, Giddens confondait structure et agence et que le dualisme était

nécessaire d'un point de vue analytique. Plus encore, pour Mouzelis, dualité et dualisme se complètent dans la compréhension du social.

Ces différentes critiques ne doivent pas amener à rejeter la théorie de la structuration de Giddens mais au contraire servir à la raffiner et nous aider à l'opérationnaliser dans des études empiriques.

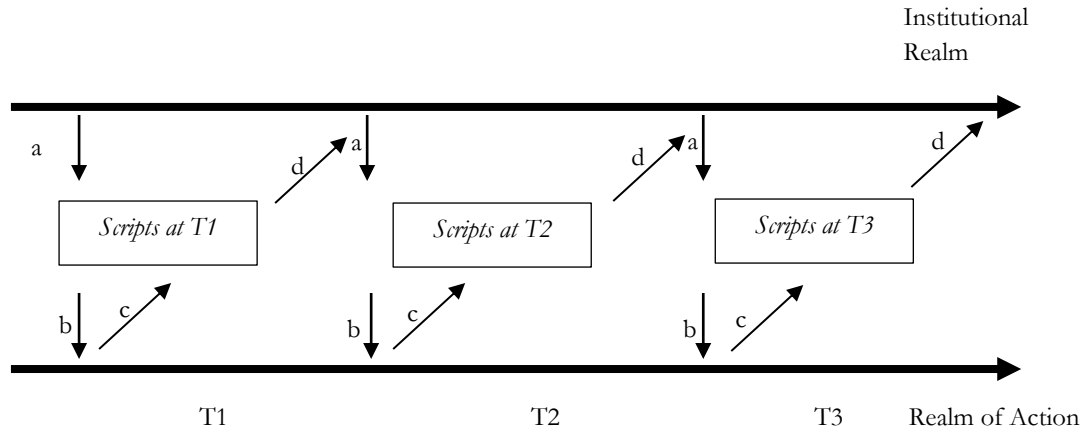
Nous venons de le voir, la théorie des scripts de carrière pâtit des limites de la théorie de la structuration de Giddens. En effet, les critiques portant sur la confusion des notions de structure et d'agence se répercutent de manière automatique sur la théorie des scripts de Barley puisque Barley situe le script de carrière au cœur de la dialectique institution/agence. Or, les notions d'agence et de structure ne sont pas les seules à souffrir d'imprécision ou de confusion quant à leur définition.

En effet, la définition du concept même de script de carrière soulève des interrogations. En effet, dans l'article datant de 1989 et publié dans le *Handbook of career theory*, Barley définit le script de carrière comme l'ensemble des schèmes interprétatifs, ressources et normes sur lesquels s'appuient les individus pour construire leur carrière. Les scripts permettent donc aux individus de développer des perceptions et des comportements appropriés à la situation dans laquelle ils se trouvent[4]. Ainsi, les scripts possèdent une double dimension cognitive et comportementale. En effet, ils permettent aux individus de donner du sens à la situation dans laquelle ils sont et ainsi d'agir en conséquence. Or, dans un article plus récent co-écrit avec Tolbert, Barley (Barley et Tolbert, 1997) donne une autre définition au concept de script de carrière : « scripts are observable, recurrent activities and patterns of interaction characteristic of a particular setting. » (Barley et Tolbert, 1997, p. 98). Bien que différente de la première définition donnée aux scripts de carrière (Barley, 1989), cette nouvelle définition, plus axée sur la dimension comportementale, semble avoir pour première motivation de faciliter la conduite de travaux empiriques mobilisant la théorie des scripts de carrière : « Although some analysts have treated scripts primarily as cognitive phenomena (Schank et Abelson, 1977), we believe it is empirically more fruitful to view scripts as behavioural regularities instead of mental models or plans. […] The notion of a script usefully substitutes for Giddens' more

[4] Barley (1989, p. 53) : « Like all scripts, careers sould therefore offer actors interpretive schemes, resources, and norms for fashioning a course through some social world. » Scripts « encode contextually appropriate behaviors and perceptions ».

abstract notion of modalities because scripts can be empirically identified, regardless of the type of actor or level of analysis in which a researcher is interested. » (Barley et Tolbert, 1997, p. 98). Dans cet article, toujours dans un souci de faciliter la conduite de travaux empiriques, Barley et Tolbert (1997) traitent également de la principale critique adressée à Giddens, à savoir la confusion entre l'agence et la structure : « Because Giddens argues that institutions exist only insofar as they are instantiated in everyday activity, critics have charged that he 'conflates' structure with action (Archer, 1982, 1989 ; Layder, 1987 ; Callinicos, 1985). » (Barley et Tolbert, 1997, p. 99). Pour ces auteurs, la thèse de la dualité du structurel n'a pas besoin d'être abandonnée au profit du dualisme mais, pour être opératoire, doit être inscrite dans une perspective dynamique. Barley et Tolbert (1997, p. 101) proposent alors un nouveau modèle des scripts de carrière dans lequel la structuration est un processus continu. Ce modèle est représenté par la figure ci-après.

Figure 19. A sequential model of institutionalization[5].



Key : a = encode, b = enact, c = replicate or revise, d = externalize and objectify

Source : Barley, S. R., et Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies, 18*(1), 93-117. p. 101.

Ce nouveau modèle des scripts de carrière met bien en évidence que la structuration est un processus continu. Les deux flèches horizontales représentent les deux domaines de l'ordre social chez Giddens : le domaine institutionnel et le domaine de l'action.

[5] Barley et Tolbert donnent le même sens aux termes « institutionnalisation » et « structuration » : « institutionalization or structuration - henceforth, we use the terms synonymously » (Barley et Tolbert, 1997, p. 100)

L'interaction entre ces deux domaines est représentée par les flèches verticales et diagonales démontrant ainsi la dualité du structurel (dans leur article, Barley et Tolbert (1997, p. 100) parlent de dualité des systèmes sociaux[6]). Les flèches verticales représentent le caractère contraignant/habilitant des institutions sur l'action et les flèches diagonales représentent l'impact de l'action sur l'institution (reproduction/transformation). Ainsi, au temps T2, le domaine institutionnel et les scripts qu'il encode peuvent être identiques (si reproduction) ou différents (si transformation) qu'au temps T1. Ce modèle montre alors que l'action agit sur l'institution de manière diachronique alors que les institutions contraignent/permettent l'action de manière synchrone.

Plus précisément, ce modèle met en évidence quatre moments dans l'étude du processus de structuration :

Le premier moment (représenté par la flèche a) renvoie à l'encodage des principes institutionnels dans des scripts[7]. Pour Barley et Tolbert, l'encodage des scripts dépasse la période de la socialisation dans laquelle les individus sont censés intérioriser les règles leur permettant de se comporter de manière appropriée dans des situations données. En effet, pour ces auteurs, les institutions encodent des scripts dans bien d'autres circonstances. Ils font alors référence aux travaux de Noble (1984), Shaiken (1984) ou encore de Scarbrough (1993) qui ont montré comment les ingénieurs peuvent consciemment ou inconsciemment reproduire les systèmes de domination à travers leurs conceptions techniques. En effet, les contraintes imposées par la technologie forcent alors les opérateurs à s'engager dans des activités qui renforcent le système de statuts existants. D'une manière similaire, pour Barley et Tolbert (1997, p. 100 et 102), « formal organizational rules and procedures often define scripts that embody institutions that cover such activities as hiring personnel, evaluating performance, or offering goods or services to customers (Ranson et al. 1980 ; Covaleski and Dirsmith, 1988). »

Le deuxième moment (représenté par la flèche b) renvoie à l'enactement des scripts par les acteurs. Les auteurs font alors remarquer que l'enactement d'un script par les acteurs peut impliquer ou ne pas impliquer chez ces individus un choix conscient ou le fait d'être conscient de l'existence d'alternatives. Ainsi pour Barley et Tolbert (1997, p. 102),

[6] « The vertical and diagonal arrows linking the two realms denote the duality of social systems. » (Barley et Tolbert, 1997, p. 100).

[7] « The first moment (arrow *a*) entails the *encoding* of institutional principles in the scripts used in specific settings. » (Barley et Tolbert, 1997, p. 100).

« understanding the degree to which people consciously choose to enact and ignore scripts that encode institutions is a critical issue for research on how action and institutions are linked, since modification of an institution is more likely to require conscious choice than does its reproduction. »

Le troisième moment du processus de structuration (représenté par la flèche c) renvoie à la manière dont les acteurs à travers leurs comportements et actions reproduisent ou transforment les scripts.

Enfin, le quatrième moment (représenté par la flèche d) renvoie à l'influence sur les institutions de l'agence à travers la reproduction ou la révision des scripts. Pour Barley et Tolbert (1997, p.102), ce moment « entails the objectification and externalization of the patterned behaviours and interactions produced during the period in question. »

Ainsi, ce modèle montre qu'à travers la comparaison des scripts à différents moments (T1, T2, T3, …) il est possible d'identifier les forces (au niveau du domaine de l'action ou de l'institution) à l'origine de la survenue ou non de changements dans les scripts.

Toutefois comme le note Garbe (2013, p. 4), ce changement dans la définition du concept de script soulève certaines difficultés : « Il suppose un travail de collecte de données différent passant d'une logique de restitution de représentations individuelles à une logique d'observation. Il rend par ailleurs, les travaux utilisant la notion de scripts plus hétérogènes, les auteurs faisant alternativement référence à la première ou à la seconde définition. »

Les difficultés posées par la théorie de la structuration de Giddens ainsi que celles provenant du changement de définition donnée par Barley au concept de script peuvent expliquer le fait que la théorie des scripts de carrière n'ait pas été souvent mobilisée dans la conduite de travaux empiriques. Toutefois, comme le note Garbe (2015, p. 22) : « [depuis] l'article de Duberley, Cohen, et al. (2006), [le concept de script de carrière] fait aujourd'hui l'objet de plusieurs réflexions et débats. A titre illustratif, le concept a par exemple fait l'objet d'un symposium de l'Academy of Management en 2012. » Ainsi, nous disposons aujourd'hui de plusieurs travaux mobilisant la théorie des scripts de carrière qui nous permettent d'analyser la manière dont celle-ci a été opérationnalisée.

4.3. L'utilisation de la théorie des scripts de carrière dans la littérature : quels enseignements en tirer pour notre recherche ?

Comme mentionné précédemment, bien que relativement peu mobilisée, la théorie des scripts de carrière de Barley (1989) constitue toutefois le cadre théorique de plusieurs travaux scientifiques sur les carrières (Cappellen et Janssens, 2010 ; Dany, Louvel et Valette, 2011 ; Duberley, Cohen et Mallon, 2006 ; Garbe, 2013, 2015 ; Louvel et Valette, 2008 ; Valette et Culié, 2015). L'objectif de ce paragraphe n'est pas d'établir un recensement exhaustif des travaux sur les carrières ayant pour cadre théorique la théorie des scripts de carrière mais, à travers la présentation de certains d'entre eux, d'analyser la manière dont la théorie des scripts de carrière a été opérationnalisée afin de justifier sa mobilisation dans le cadre de notre thèse.

Commençons ce paragraphe par un étonnement : la lecture de ces différents travaux nous a conduits à nous demander si le caractère purement théorique de la théorie de la structuration de Giddens sur laquelle s'appuie largement la théorie des scripts de carrière ne constituait pas plus un avantage qu'un inconvénient. En effet, il est aisé de constater que les travaux mobilisant la théorie des scripts de carrière le font toujours avec le même objectif d'interroger l'influence conjointe des individus et des institutions dans la construction de la carrière mais ces travaux le font à travers des opérationnalisations très diverses, nous laissant ainsi relativement libres dans notre propre utilisation de la théorie de Barley.

Dans leur article publié en 2006 dans Organization Studies et intitulé « Constructing scientific careers : Change, continuity and context », Duberley, Cohen et Mallon s'intéressent à la manière dont des scientifiques construisent le sens (de) et enactent leur carrière : « this paper contributes to our understanding of how situated research scientists make sense of and enact their careers » (Duberley, Cohen et Mallon, 2006, p. 1131). Les auteures utilisent alors la théorie des scripts de carrière car elle permet d'appréhender le « pouvoir conceptuel de la carrière » qui est de lier de manière récursive les individus à l'organisation et plus largement au monde social en changement. Conscientes des reproches adressés à la théorie de la structuration de Giddens, les auteures considèrent que la valeur de cette théorie est plus à chercher dans son role « as a sensitizing device rather than as a theory to be empirically tested. » (Duberley, Cohen et Mallon, 2006, p. 1133). Ainsi, ils s'accordent avec Alvesson et Deetz (200) pour qui le rôle d'une théorie du

social est double : « to direct attention and to organize experience » (Duberley, Cohen et Mallon, 2006, p. 1133). Les auteures interrogent alors 77 scientifiques appartenant au secteur public et se situant dans des contextes nationaux et sectoriels variés. Ainsi, ces auteures s'intéressent à une profession particulière. Leurs résultats nous renseignent alors d'une part sur les trois niveaux du modèle des scripts de carrière (institution _ scripts de carrière _ agence) et d'autre part sur les relations récursives liant, à travers les scripts de carrière, l'agence et la structure. Nous proposons de présenter rapidement les principaux résultats de cet article avant d'exposer les enseignements qui nous paraissent pertinents pour notre propre recherche.

A partir de leur étude, les auteures trouvent que les carrières de ces scientifiques s'appuient sur quatre scripts de carrière différents : the organizational careerist script ; the impassioned scientist script ; the strategic opportunist script et the balance seeker. Ces scripts sont le résultat de la dialectique entre l'agence et la structure. A ce propos, les auteures identifient six institutions contraignant et habilitant les scientifiques dans la construction de leur carrière et sur lesquelles peuvent influer leur carrière : l'organisation, la science, la profession, la famille, le gouvernement, la nation. Au niveau de l'agence, les auteures montrent que les actions des individus peuvent être d'une part de nature proactive ou réactive et d'autre part avoir pour orientation le maintien ou la transformation des institutions existantes.

Ce premier article nous semble riche d'enseignements. Cinq points nous paraissent alors particulièrement intéressants :

(1) Une utilisation des théories du social comme « sensitizing device » ayant pour but de diriger l'attention et d'organiser l'expérience.

(2) La mise en évidence d'une pluralité d'institutions qui contraignent et habilitent les individus dans la construction de leur carrière. Plus exactement, les auteurs trouvent que ces institutions n'impactent pas de manière uniforme ou constante les scientifiques dans la construction de leur carrière.

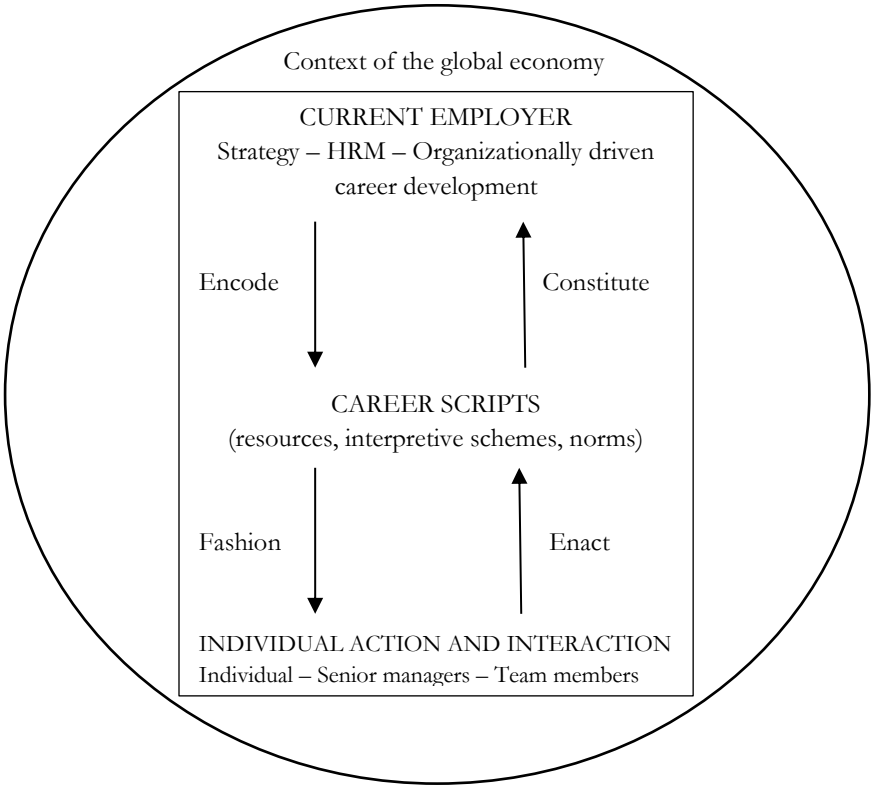
(3) La mise en évidence, pour une même profession, de la coexistence de différents scripts de carrière. Les auteures trouvent également qu'un même individu peut s'appuyer sur différents scripts pour construire sa carrière.

(4) La caractérisation des modes d'engagement des individus selon une double dimension : réactif/proactif ; maintien/transformation.

(5) L'adoption par les auteures de la vision de Mouzelis (1989) sur le caractère complémentaire des logiques de dualisme et de dualité. Ainsi comme l'écrivent Duberley, Cohen et Mallon (2006, p. 1147) : « Without dualism, we are left with abstractions that are intuitively appealing, but which are difficult to spot in practice, and which fail to take heed of how individuals account for their position in and engagement with their social contexts. And without duality our social worlds are represented as static, objective facts, environments in which individuals' capacity is limited and prescribed. In contrast, a both/and approach alerts us to the movement and rich texture within and between individual accounts. »

Dans un article plus récent, Cappellen et Janssens (2010) font une utilisation différente de la théorie des scripts de carrière. Dans cet article, les auteurs s'intéressent à la manière dont des salariés ayant une carrière marquée par la dimension internationale s'engagent vis-à-vis des opportunités et contraintes offertes par leur organisation afin de poursuivre leurs aspirations d'avoir une carrière orientée international. Pour Cappellen et Janssens (2010), comprendre la manière dont des individus ayant une carrière globale construisent le sens et agissent sur leur carrière implique de prendre en considération les influences de deux types de contextes : le contexte organisationnel et le contexte de l'économie globale. Ainsi, les auteurs proposent l'adaptation suivante du modèle des scripts de carrière de Barley.

Figure 20. Le modèle des scripts de carrière revisité par Cappellent et Janssens.



Source : Cappellen T. et Janssens M. (2010, p. 690). Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents, *Journal Of Organizational Behavior*, 31(5), 687-706.

Afin d'opérationnaliser ce modèle, les auteurs ont réalisé trois études de cas (« three Belgian-headquartered companies operating in transnational environments », Cappellen et Janssens, 2010, p. 691) au sein desquelles ils ont effectué 63 entretiens et ce à deux niveaux : au niveau organisationnel auprès de managers des ressources humaines et de senior managers afin d'identifier les scripts de carrière, et au niveau individuel auprès de managers globaux afin d'identifier la manière dont ces individus enactent et agissent à l'égard de ces scripts. Leurs résultats montrent que les managers globaux s'engagent dans des pratiques qui ont pour but de dépasser les éléments du script de carrière de leur entreprise qu'ils perçoivent comme des contraintes dans la poursuite d'une carrière orientée internationale et ce en référence avec leur perception du contexte de l'économie globale. Par ailleurs, les auteurs montrent que le type d'actions des individus diffère selon le caractère du script de carrière de leur entreprise (tight versus loose): « tight organizational career scripts provoke explicit individual career actions whereas loose scripts initiate reflection and pondering. » (Cappellen et Jannsens, 2010, p. 687).

Au-delà des principaux résultats de cet article, il convient maintenant d'en présenter les enseignements qui nous paraissent les plus intéressants.

(1) Une définition du script de carrière comme résultat des stratégies et pratiques organisationnelles (sur lequel les individus vont pouvoir agir) et non véritablement comme résultat de la relation dialectique entre la structure et l'agence. En effet, les auteurs identifient les scripts de carrière à partir des entretiens menés au niveau organisationnel : « to identify organizational career scripts, we analyzed data from HR and senior managers » (Cappellen et Janssens, 2010, p. 692). Ensuite, les entretiens menés au niveau individuel permettent d'identifier les interprétations et les réponses des acteurs à ces scripts de carrière organisationnels. Notons alors que les auteurs requalifient les scripts de carrière de scripts de carrière organisationnels (« organizational career scripts »).

(2) La distinction des scripts de carrière organisationnels en fonction de leur caractère « tight » ou « loose ».

(3) La mise en évidence de comportements différenciés de la part des managers globaux selon le caractère du script de carrière de leur organisation. Ce résultat fait directement écho à la relation avancée par Weick (1996) entre le type d'environnement (fort ou faible) et l'enactment. Ainsi, les résultats des auteurs diffèrent de la relation de Weick (1996) qui était : plus l'environnement est faible, plus les individus ont une capacité d'enactement. En effet, pour Cappellen et Janssens (2010), le caractère faible ou fort de l'environnement agit moins sur la capacité d'enactment des acteurs que sur le style d'enactment : « This finding qualifies Weick's (1996) proposition that weak settings enable more career enactment. Rather than more or less career enactment, our study suggests that weak versus strong settings produce a different style of career enactment. Aweak setting may simply result in pondering and contemplating about the distant future rather than pragmatic action now. Thus, the process of career enactment is strongly dependent on the type of organizational career script which functions as a structured or ambiguous reference point against which individuals structure their career either in a focused, explicit way or in a reflective, ambiguous way. » (Cappellen et Janssens, 2010, p. 700).

(4) Une vision de l'enactment dépassant la question de la construction de sens des individus pour englober celle de leurs conduites stratégiques ou actions à l'égard de

leur carrière. Ainsi, les auteurs ont interrogé les managers globaux sur leurs pratiques de gestion de leur propre carrière : par exemple « what personal efforts have you made to further develop your career ? », (Cappellen et Janssens, 2010, p. 692).

(5) La mise en évidence de l'importance de considérer différents contextes dans l'étude de la construction des carrières globales. Ainsi, les auteurs ont montré que les actions des individus à l'égard de leur carrière dépendaient du contexte de leur entreprise (plus exactement du script de carrière de leur organisation) et du contexte de l'économie globale. « [Careers] are enacted by individuals making sense of the organization and its particular script in light of other referents that individuals consider relevant. This implies that careers are driven by more than the organizational script, yet continue to be influenced by it. » (Cappellen et Janssens, 2010, p. 700).

A travers la présentation de ces deux articles, nous avons pu mettre en évidence que la théorie des scripts de carrière de Barley donnait lieu à des interprétations et opérationnalisations très différentes. En effet, dans l'article de Duberley, Cohen et Mallon (2006), le script de carrière apparaît comme le résultat de la relation dialectique entre les institutions (identifiées au nombre de six) et les individus alors que dans l'article de Cappellen et Janssens (2010), le script de carrière est le résultat des stratégies et pratiques de l'organisation-employeur, lequel selon son caractère « tight » ou « loose » entraîne des enactment différents. Toutefois, dans ces deux précédents articles, l'utilisation de la théorie des scripts de carrière de Barley se justifie par la même volonté d'appréhender l'influence de la structure et de l'agence sur la construction de la carrière.

L'analyse d'autres articles mobilisant la théorie des scripts de carrière de Barley nous permet encore de dégager des spécificités dans l'opérationnalisation du concept ainsi que des enseignements qui nous paraissent intéressant d'expliciter.

Dans un article publié en 2011 dans *Human Relations*, Dany, Louvel et Valette utilisent la théorie des scripts de carrière pour étudier les carrières universitaires et plus précisément le passage du statut de Maître de Conférences à celui de Professeur des Universités. Ainsi, dans cet article, les auteures utilisent la théorie de Barley pour étudier un moment particulier de la carrière et, ce faisant, rebaptisent les scripts de carrière en scripts promotionnels (« promotion scripts »). Par ailleurs, pour ces auteures, l'intérêt du concept de script pour étudier les carrières des universitaires est qu'il permet de sortir de l'opposition existante entre une partie de la littérature faisant des universitaires l'archétype

de la carrière organisationnelle et une autre partie de la littérature qui inscrit ces mêmes universitaires dans le paradigme de la carrière nomade : « To this end, we built on an analysis of academic careers to explain why regarding careers as either bounded or boundaryless is too simple and why more attention should be paid to the scripts that influence career choices » (Dany, Louvel et Valette, 2011, p. 971). Reprenant les travaux issus de la psychologie cognitive ayant développé le concept de script (Gioia et Pool, 1984 ; Schank et Abelson, 1977 ; Wright et Snell, 1998), Dany, Louvel et Valette définissent le script à partir de sa double dimension, cognitive et comportementale. Les auteures suivent la conception de Gioia et Poole (1984, p. 450) pour qui les scripts offrent un double bénéfice aux individus : « scripts provide dual benefits to people. They enable *understanding* of situations (and thus are schema-based sense-making structures – see Louis, 1980 and Weick, 1979 for discussions of sense-making processes), and they provide a *guide to behavior* appropriate to those situations. » Dany, Louvel et Valette (2011) retiennent également de ces travaux issus de la psychologie cognitive la distinction entre des scripts forts et des scripts faibles. Un script est considéré comme fort s'il permet aux individus de comprendre facilement la situation dans laquelle ils se trouvent et s'il leur fournit un guide clair et explicite leur prescrivant la manière dont ils doivent se comporter dans une telle situation. A l'inverse, un script faible aide les individus à rendre intelligible la situation dans laquelle ils se trouvent mais n'est pas prescriptif en matière de comportements à adopter pour répondre à cette situation : « [weak scripts] provide a knowledge base that can help guide the interpretation of information, actions, and expectations, but without prescribing a detailed or fixed response. » (Dany, Louvel et Valettte, 2011, p. 975).

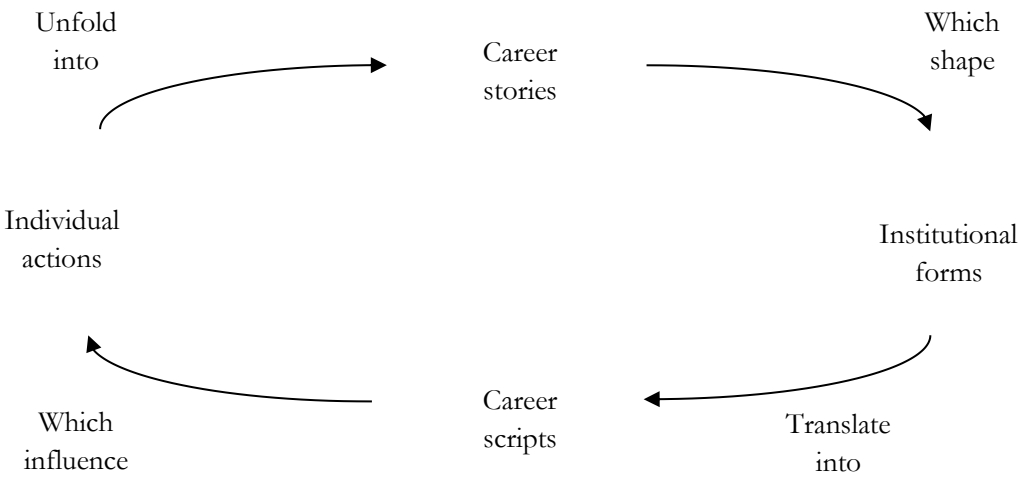
Dans un article plus récent et portant sur les carrières dans le secteur humanitaire, Garbe (2015) s'appuie sur cette distinction entre des scripts forts et des scripts faibles et montre comment la capacité de guidance du script[8] détermine la relation entre le script de carrière des humanitaires et l'action individuelle. A partir de ses recherches, l'auteur identifie trois scripts de carrière dans le secteur humanitaire français : le script de l'humanitaire professionnel, le script de l'humanitaire par alternance et le script de l'humanitaire à durée déterminée ; ces trois scripts se différenciant selon leur capacité de guidance. Garbe montre alors que les scripts de l'humanitaire professionnel et de l'humanitaire par

[8] La capacité de guidance est forte dans le cas d'un script fort et est faible dans le cas d'un script faible.

alternance ayant une capacité de guidance plus forte que le script de l'humanitaire à durée déterminée nécessitent un travail cognitif moins important, sont davantage prescripteurs d'actions et limitent davantage la capacité de l'agence et donc l'impact des individus sur ces scripts. A l'inverse, comme le note Garbe (2015, p. 127), « le script de carrière de l'humanitaire à durée déterminée semble beaucoup faible. Sa capacité de guidance étant limitée, il confronte l'acteur à l'exercice de sa liberté dans la construction de son parcours et à l'expérimentation de la déclinaison personnelle du script. » La relation trouvée par l'auteure entre la caractéristique des scripts (fort ou faible) et la capacité d'agence rejoint la relation proposée par Weick et diffère donc de celle trouvée par Cappellen et Janssens dans leur article portant sur les carrières globales.

Dans leur ouvrage publié en 1999 et intitulé « The new careers. Individual action and economic change », Arthur, Inkson et Pringle font également référence au modèle des scripts de carrière de Barley. Dans cet ouvrage, les auteurs se situent davantage dans le paradigme des nouvelles carrières et à travers de nombreux exemples montrent comment les individus agissent sur les institutions et leur environnement à travers l'enactment de leur carrière. Arthur, Inkson et Pringle (1999, p. 146) proposent alors un modèle qui diffère de celui de Barley (1989) en distinguant les notions de « script » et de « story ». Ces auteurs définissent les scripts de carrière comme étant davantage le produit (ou résultat) des institutions : « scripts are institutionally rather than individually determined programs » et la « story » comme l'enactement par un individu de sa carrière. Plus précisément, chez ces auteurs, la notion de « script » renvoie aux contraintes institutionnelles, aux règles organisationnelles, à une sorte de tracé de parcours pour pouvoir faire carrière alors que la notion de « story » fait référence aux cheminements individuels, aux constructions (« enactment ») et aux stratégies singulières déployées par les individus pour réaliser leur carrière (Arthur, Inkson et Pringle, 1999 ; Cadin, 1999). Selon ces auteurs, la carrière est le résultat des interactions entre le script de carrière et la story des individus : « the interplay between the institutional script and the personal story provides the career with much of its dynamics and direction. » (Arthur, Inkson et Pringle, 1999, p. 42). La relation entre le script et la story est représentée par le schèma ci-après.

Figure 21. The enactment of careers and institutional effects.



Source : Arthur M.-B., Inkson, K. et Pringle, J.-K. (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. Sage: London. p. 146.

Ce qui nous semble particulièrement intéressant dans cet ouvrage et dans leur utilisation du modèle de Barley c'est le rôle joué par les compétences de carrière (les 3 « Knowing ») accumulés en capital de carrière dans la construction de la carrière des individus. En effet, Arthur, Inkson et Pringle montrent, à grand renfort d'exemples, comment les individus, à partir de leur mobilisation particulière de leur capital de carrière construisent leur carrière en développant leur « story » et peuvent ainsi agir sur différentes institutions (companies, occupations, industries, society).

Section 3 : Pour une utilisation de la théorie des scripts de carrière comme « sensitizing device » : exposé de notre problématisation et de notre cadre d'analyse.

Tout au long de ces trois chapitres, nous avons proposé une analyse de la littérature consacrée aux deux thématiques centrales de notre thèse, à savoir l'expatriation traditionnelle et la carrière. Nous poursuivions alors un triple objectif : justifier l'intérêt de notre objet de recherche, affiner la problématisation de notre recherche et construire un cadre conceptuel nous permettant d'analyser nos résultats afin de répondre à notre problématique.

Cette partie a pour objet de présenter notre problématique de recherche ainsi que notre cadre d'analyse. Plus précisément, dans un premier temps, nous proposons de formuler notre problématique de recherche. Celle-ci découle de notre question de départ ainsi que des éléments présentés dans notre revue de la littérature. Ensuite, dans un second temps, nous proposons de rendre compte de la manière dont nous articulons certains éléments, données, concepts et théories présentés dans notre exposé de la littérature afin de construire un cadre (notre cadre d'analyse ou cadre conceptuel) à partir duquel nous analyserons nos résultats et ce afin de répondre à notre problématique. Pour ce faire, notre problématique sera déclinée en différentes questions de recherche.

1. D'une question de départ à la formulation de notre problématique de recherche.

Dans le cadre de notre thèse nous avons souhaité nous intéresser au retour d'expatriation et notre recherche a rapidement été guidée par la question suivante :

Question de départ :

Comment se déroule la réaffectation des expatriés organisationnels dans leur pays d'origine ? Autrement formulé, comment est trouvé leur poste de retour ?

Face à ce questionnement initial autour du poste occupé au retour d'une expatriation organisationnelle, il convenait dans un premier chapitre de préciser les contours et contextes de notre sujet ainsi que d'en interroger l'intérêt. En effet, si comme l'écrivent Barabel et Meier (2011, p. 41) la littérature en gestion internationale des ressources humaines « est essentiellement centrée autour des problématiques de mobilités

internationales », il était alors important de ne pas confondre les expatriés organisationnels avec l'ensemble des personnes en mobilité internationale. Ainsi, notre analyse de la littérature nous a permis dans un premier temps de présenter l'expatriation organisationnelle comme une forme particulière de mobilités internationales, d'en exposer les principales caractéristiques ainsi que le contexte historique de son émergence à travers la présentation des phénomènes de mondialisation et d'internationalisation des entreprises. Ce premier chapitre, nous a également permis, dans un second temps, d'interroger l'intérêt d'étudier la question du poste occupé au retour d'une expatriation traditionnelle. Notre analyse de la littérature nous a alors permis de montrer que le retour d'expatriation était alors considéré d'une part « comme un des problèmes centraux de l'expatriation traditionnelle » (Cerdin, 2010, p. 227) et d'autre part comme un des critères de succès de l'expatriation et ce aussi bien pour l'individu que pour l'organisation (Yan, Zhu et Hall, 2002). Plus encore, à travers notre revue de la littérature nous avons mis en évidence le fait que le poste occupé au retour d'expatriation était clé par rapport aux difficultés et enjeux que soulève la période du retour. Pour résumer, ce premier chapitre nous a permis de préciser notre objet de recherche ainsi que de justifier son intérêt. En effet, notre analyse de la littérature ne montre pas seulement que le poste occupé au retour est clé quant aux enjeux et difficultés que pose la période du retour mais met également en évidence le fait que la manière dont est trouvé ce poste reste une zone d'ombre.

Dans un deuxième chapitre, nous proposions non plus de répondre à la question du « pourquoi » il est intéressant d'étudier la réaffectation des expatriés organisationnels mais à celle du « comment ». Plus précisément, nous proposions d'adresser deux critiques souvent reprochées aux recherches sur l'expatriation : d'une part leur manque de contextualisation et d'autre part le fait que les différentes périodes ou problématiques de l'expatriation sont très largement traitées de manière isolée. Les recherches portant plus spécifiquement sur le retour de l'expatriation n'échappent pas à ces limites. Ainsi, le deuxième chapitre de notre thèse revenait sur l'importance des dimensions processuelles et contextuelles dans l'étude de l'expatriation organisationnelle et ce afin de comprendre l'expérience du retour de mobilité internationale. Notre revue de la littérature a permis de montrer tout d'abord que la réaffectation des expatriés lors de leur retour ne constitue qu'une étape du cycle de l'expatriation. Plus précisément, les travaux sur le cycle de

l'expatriation présentent l'expatriation comme un cycle se décomposant en plusieurs étapes qu'il revient à l'organisation de gérer. A travers cette présentation de l'expatriation comme un cycle, ces travaux ont pour intérêt de mettre en évidence le fait que les étapes précédant le retour d'expatriation ont une incidence sur la réaffectation des expatriés. Ainsi, la réaffectation doit être étudiée en relation avec les différentes étapes du cycle de l'expatriation qui la précède. Par ailleurs, au-delà de la mise en évidence de l'intérêt d'adopter une approche processuelle de l'expatriation (l'expatriation vue comme un cycle), notre deuxième chapitre montre également le caractère contingent de sa gestion. En effet, plusieurs travaux insistent sur le fait que comprendre la gestion des carrières internationales ne peut se faire sans la prise en considération du contexte organisationnel dans lequel l'expatriation a lieu. Ces travaux montrent alors une utilisation différenciée de l'expatriation en fonction des caractéristiques des entreprises présentes à l'international. Pour résumer, l'analyse de la littérature menée dans ce deuxième chapitre nous a permis de mettre en évidence plusieurs enseignements clés quant à notre questionnement de départ sur la manière dont le poste de retour d'une expatriation organisationnelle est trouvé. En effet, notre revue de la littérature nous a permis de montrer d'une part que le poste occupé au retour d'une expatriation devait être pensé en relation avec les différentes étapes constituant le cycle de l'expatriation et précédant la réaffectation et d'autre part l'importance de lier la gestion du cycle de l'expatriation avec le contexte organisationnel dans lequel l'expatriation se déroule. Plus fondamentalement, si le premier chapitre nous a permis de montrer que le poste occupé au retour posait explicitement la question de l'impact d'une expatriation sur la carrière, la littérature sur le cycle de l'expatriation présentée dans le deuxième chapitre de notre thèse met en évidence le fait que la relation entre l'expatriation et la carrière se pose avant même le départ en mobilité et se poursuit tout le long du cycle. Ainsi, l'expatriation gagne à être envisagée comme « un temps de carrière particulier » (Cerdin, 2004) et nous rejoignons encore Cerdin (2012, p. 20) lorsque ce dernier écrit que « la gestion de la mobilité internationale est avant tout une question de gestion des carrières ».

L'expatriation alors considérée comme « un temps de carrière particulier » nous a conduit, dans un troisième chapitre, à mobiliser la littérature sur la carrière et sa gestion et ce afin de pouvoir affiner notre questionnement sur la réaffectation des expatriés organisationnels lors de leur retour. Notre revue de la littérature montre que le champ de

la carrière est structuré à travers l'opposition entre deux grands modèles de la carrière que sont celui de la carrière organisationnelle et celui des nouvelles carrières (carrière protéenne, carrière nomade, etc.). Le troisième chapitre de notre thèse revenait alors sur la présentation de ces deux modèles de carrière à travers un exposé de leurs caractéristiques respectives. Cela nous a permis ensuite de mettre en évidence le fait que les expatriés organisationnels ont très largement été présentés comme relevant du paradigme de la carrière organisationnelle. Toutefois, plus récemment, certains travaux ont remis en cause cette vision des expatriés comme archétypes (voire champions) de la carrière organisationnelle et invitent à penser les expatriés organisationnels dans le paradigme des nouvelles carrières. Ainsi, ces travaux présentent les expatriés organisationnels comme acteurs de leur carrière et comme poursuivant d'autres objectifs que la seule progression hiérarchique au sein de leur organisation. Toutefois, ces différents travaux en présentant les expatriés organisationnels soit comme l'archétype de la carrière organisationnelle soit à l'inverse comme la figure de proue des nouvelles carrières ont pour limite d'enfermer cette population dans la controverse opposant les tenants de la carrière organisationnelle et les promoteurs des nouvelles carrières. Or, ce que montre notre analyse de la littérature est le fait qu'il existe chez un nombre de plus en plus important de chercheurs une volonté d'essayer de dépasser cette opposition « carrières organisationnelles versus nouvelles carrières » en présentant la carrière comme le résultat de l'action conjointe de la structure et de l'agence. Cette volonté d'interroger l'influence de l'organisation et de l'individu dans la carrière des expatriés lors de leur retour n'est pas totalement absente de la littérature sur l'expatriation. A ce propos, l'article de Lazarova et Cerdin (2007) nous paraît particulièrement intéressant. En effet, dans cet article, Lazarova et Cerdin proposent une conception renouvelée de penser le turn-over des expatriés suite à leur retour de mobilité internationale et ce en considérant deux approches : une approche traditionnelle renvoyant au modèle de la carrière organisationnelle et une approche émergente renvoyant au modèle des nouvelles carrières. Dans l'approche traditionnelle, le turn-over est expliqué par une mauvaise gestion par l'organisation du retour d'expatriation. A l'inverse, dans l'approche émergente, le turn-over des expatriés suite à leur retour est attribué à la proactivité de ces salariés quant à leur carrière. Plus précisément, selon cette approche, l'expatriation est présentée comme une expérience permettant aux individus de développer des compétences et ainsi d'accroître leur capital

de carrière, capital que les expatriés peuvent faire valoir pour négocier leur retour au sein de leur organisation ou pour trouver un poste qui réponde à leurs aspirations auprès d'autres employeurs. Ces auteurs montrent que ces deux approches sont pertinentes pour expliquer le turn-over des expatriés suite à leur retour et qu'elles peuvent se combiner. Toutefois, l'article de Lazarova et Cerdin (2007), d'une part porte sur la question du turn-over des expatriés suite à leur retour et non sur la manière dont est trouvé leur poste de retour et d'autre part ne propose pas de cadre théorique permettant de combiner ces deux approches.

A ce propos, il ressort de notre analyse de la littérature que la théorie des scripts de carrière de Barley de 1989 est présentée par certains auteurs comme permettant de dépasser l'opposition « carrière organisationelle versus nouvelles carrières » car respectant le « pouvoir conceptuel de la carrière » (Duberley, Cohen et Mallon, 2006) qui est de lier de manière récursive l'agence et la structure. En effet, comme nous avons pu le montrer, pour Barley (1989), la carrière s'appuie sur des scripts de carrière qui sont le résultat des interactions entre l'agence et la structure. Plus précisément, pour Barley, la structure agit sur l'agence à travers la diffusion des scripts qu'elle encode et l'agence agit en retour sur la structure à travers l'enactment de ces scripts. Ainsi, pour Barley, les scripts se définissent comme l'ensemble des ressources, normes et schèmes interprétatifs qui, encodés par la structure, façonnent l'action individuelle et, enactés par les individus, reproduisent ou transforment la structure. Ainsi, la théorie des scripts de Barley offre un cadre pertinent pour penser l'articulation des niveaux organisationnels et individuels dans la construction de la carrière des expatriés.

Les différents enseignements tirés de notre analyse de la littérature présentée au cours des trois premiers chapitres de notre thèse nous permet donc de revenir sur notre questionnement de départ qui portait sur la manière dont se déroulait la réaffectation des expatriés à leur retour et de proposer la problématique de recherche suivante :

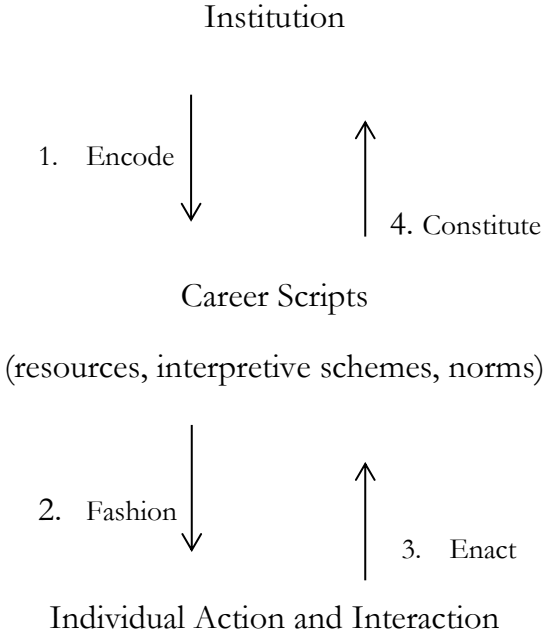
Comment interagissent l'entreprise présente à l'international et l'expatrié dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle ?

2. De la formulation de notre problématique à sa déclinaison en questions de recherche : le rôle du cadre d'analyse.

Dans cette partie, nous proposons de décliner notre problématique en plusieurs questions de recherche permettant d'interroger les différentes relations/interactions en présence dans le modèle de Barley. En effet, comme nous avons pu le montrer, la théorie des scripts de carrière de Barley offre un cadre conceptuel très riche pour penser les interactions entre la structure et l'agence dans la construction de la carrière.

Afin de rendre plus lisible les différentes questions de recherche formulées ci-après, nous proposons de reproduire une nouvelle fois le modèle des scripts de carrière tel que présenté par Barley dans son article de 1989.

Figure 22. Career's role in the structuring process.



Source: Barley S. (1989), Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology, *Handbook of Career Theory*, 41-65. p. 54.

La théorie des scripts de carrière de Barley, en présentant les scripts de carrière comme le résultat des interactions entre la structure et l'agence, nous permet d'interroger l'influence de l'entreprise présente à l'international et de l'expatrié dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation organisationnelle.

Dans un premier temps, nous retenons du modèle de Barley que la structure agit sur l'agence à travers la diffusion de scripts de carrière qu'elle encode. Aussi, nous

proposons une première question de recherche qui porte sur les différents scripts organisationnels de carrière des expatriés encodés par les entreprises présentes à l'international.

Question de recherche n°1 :

Quels sont les différents scripts organisationnels de carrière des expatriés encodés par les entreprises présentes à l'internationale ?

Cette question a pour objectif d'étayer la relation représentée par la flèche 1.

Toutefois, dans la formulation même de cette première question de recherche, deux différences peuvent être soulevées par rapport au modèle de Barley. Il nous revient alors de les expliciter et de les justifier. Ces différences sont les suivantes : (1) l'utilisation de la notion d' « entreprises présentes à l'international » au lieu de celle d' « institution » et (2) l'utilisation de la notion de « scripts organisationnels de carrière des expatriés » au lieu de celle de « script de carrière ». En réalité, ces deux différences découlent simplement de nos choix concernant l'opérationnalisation du modèle de Barley.

En effet, à l'instar de Cappellen et Janssens (2010), nous nous intéressons à des scripts de carrière encodés par une institution particulière, à savoir l'organisation-employeur. Ainsi, l'origine de l'encodage des scripts de carrière justifie le fait de les « rebaptiser » : « script organisationnel de carrière ».

Par ailleurs, notre requalification des « scripts de carrière » en « scripts de carrière des expatriés » se justifie par le fait que nous nous intéressons à l'influence de la structure et de l'agence dans la construction d'un moment particulier de la carrière : le retour d'une expatriation traditionnelle. Ainsi, ce fait justifie notre choix de rebaptiser les « scripts de carrière » en « script de carrière des expatriés ». Notre utilisation de la théorie des scripts de carrière pour étudier un moment particulier d'une carrière se rapproche alors de l'utilisation faite de la théorie de Barley par Dany, Louvel et Valette (2011) dans leur article portant sur les carrières universitaires. En effet, dans cet article, Dany, Louvel et Valette mobilisaient la théorie des scripts de carrière de Barley pour étudier les carrières des universitaires et plus particulièrement la manière dont se construisait un moment particulier de leur carrière : le passage du statut de Maître de Conférences à celui de Professeur des Universités. Ces auteures requalifiaient alors les « scripts de carrières » en « scripts promotionnels ».

Ensuite, le modèle des scripts de Barley présente une relation récursive entre les scripts de carrière et l'agence : les scripts de carrière modèlent l'action individuelle en leur fournissant des ressources, normes et schèmes interprétatifs et l'action individuelle agit sur les scripts en les enactant. Aussi, notre deuxième question de recherche doit nous permettre d'interroger la manière dont les scripts organisationnels de carrière des expatriés « modèlent » l'action individuelle en la contraignant/habilitant mais aussi comment, en retour, les expatriés agissent sur leur script organisationnel de carrière des expatriés en l'enactant : « the aim would be to show how career scripts provide resources, interpretive schemes, and norms that shape people's actions and how their actions, in turn, modify career scripts. » (Barley, 1989, p. 54).

Question de recherche n°2 :

Comment les scripts organisationnels de carrière des expatriés contraignent/habilitent l'action individuelle et sont reproduits/transformés par cette dernière ?

En réalité, cette deuxième question de recherche peut être décomposée en deux sous-questions : Comment les scripts organisationnels de carrière des expatriés contraignent/habilitent l'action individuelle ? Et, comment les expatriés, à travers leur enactment des scripts, reproduisent/transforment leur script organisationnel de carrière des expatriés ?

Cette deuxième question de recherche renvoie à la partie basse du modèle des scripts de carrière de Barley, soit les flèches 2 et 3.

Les travaux mobilisant la théorie des scripts de carrière nous offrent des éléments afin de pouvoir opérationnaliser cette partie du modèle et ainsi investiguer la relation entre les scripts de carrière et l'action individuelle.

Concernant la première sous-question, la littérature montre que les scripts de carrière influencent l'action individuelle de manière différenciée selon leur caractére fort ou faible. Toutefois, comme nous avons pu le montrer, un débat existe concernant les effets sur l'action individuelle du caractère fort ou faible du script (cf. Cappellen et Janssens, 2010 ; Dany, Louvel et Valette, 2011 ; Garbe, 2015 ; Weick, 1996).

S'agissant de la deuxième sous-question, la littérature a montré que l'action individuelle pouvait être analysée selon sa nature (proactive versus réactive) et selon sa visée (transformation versus maintien). Plus encore, certains travaux mobilisant la théorie des

scripts de carrière nous semblent opérationnaliser de manière originale le concept d'enactment. Ainsi, Cappellen et Janssens (2010) à travers l'enactement des scripts par les managers globaux s'interrogent notamment sur les actions que ces managers développent pour gérer leur propre carrière. Dans leur ouvrage, Arthur, Inkson et Pringle (1999) montrent que les individus agissent sur leur environnement à travers la mobilisation de leur capital de carrière constitué des trois compétences de carrière que sont les Knowing why, Knowing who et Knowing how. Ce point nous paraît particulièrement intéressant pour comprendre la capacité d'agency des individus : en effet, c'est en fonction de leur capital de carrière que les expatriés vont pouvoir (ou non) négocier leur poste de retour auprès de leur organisation et ainsi maintenir ou transformer leur script organisationnel de carrière des expatriés et par conséquence agir sur leur organisation.

En résumé, concernant cette deuxième question de recherche, notre analyse de la littérature nous permet de retenir trois grilles d'analyse concernant la relation entre les scripts de carrière et l'action individuelle : (1) le caractère du script, (2) la nature et la visée de l'action individuelle et (3) la capacité d'agency.

Enfin, le modèle de Barley montre également l'influence de l'agence sur la structure, influence résultant de l'enactment par les individus des scripts de carrière. Aussi, notre troisième et dernière question de recherche doit nous permettre d'interroger l'impact de l'enactment des scripts par les expatriés sur leur organisation ou formulé autrement, « how changes in career scripts eventually alter institutions » (Barley, 1989, p. 54).

Question de recherche n°3 :

Comment les entreprises présentes à l'international sont impactées du fait de l'enactment par les expatriés de leur script organisationnel de carrière ?

Cette troisième question de recherche a pour objet d'étayer la relation représentée par la flèche 4.

Sur ce point, notre analyse de la littérature nous permet de retenir deux grilles d'analyse concernant l'impact de l'enactment des scripts sur la structure. La première renvoie à la nature de l'impact. En effet, selon la théorie des scripts de carrière, la structure peut être reproduite ou altérée (transformée) par l'action individuelle. La seconde renvoie à l'identité des acteurs impactants. En effet, comme nous avons pu le mentionner, certains

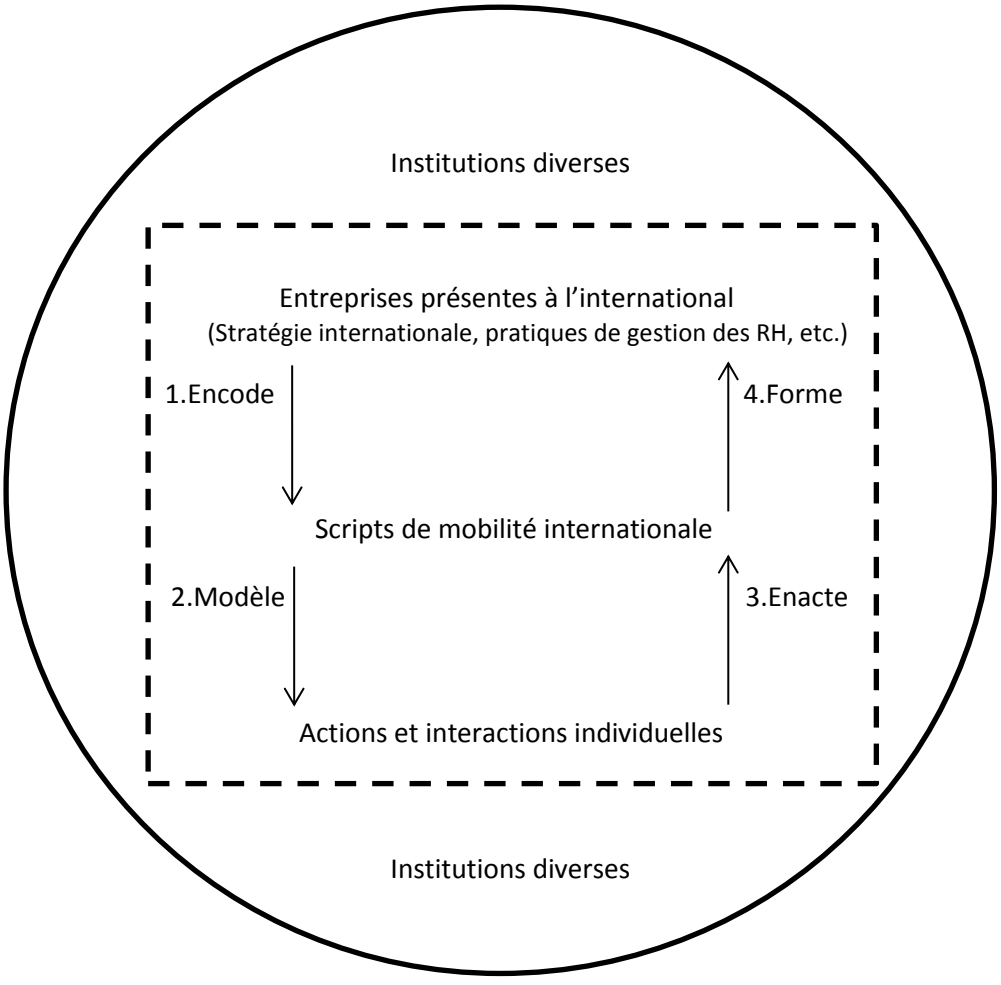
travaux précisent que tous les acteurs, selon leur position, n'ont pas la même capacité de transformation des institutions.

Par ailleurs, au-delà d'interroger l'influence conjointe de l'individu et de l'organisation dans la construction de la carrière, la plupart des travaux mobilisant la théorie des scripts de carrière mettent également en évidence le fait que l'organisation-employeur n'est pas la seule institution contraignant/habilitant les individus dans la construction de leur parcours professionnel. Ainsi, Duberley, Cohen et Mallon (2006) montrent qu'au-delà de l'organisation pour laquelle ils travaillent, au moins cinq autres institutions contraignent/habilitent les scientifiques dans la construction de leur carrière.

Dans un article plus récent, Cappellen et Janssens (2010) montrent comment les managers globaux mobilisent le contexte de l'économie globale dans leur enactment du script de carrière de leur organisation.

Ainsi, au regard de ces différents éléments, nous proposons l'adaptation suivante du modèle de Barley afin de répondre à notre problématique de recherche.

Figure 23. Adaptation du modèle de Barley



Source : Réalisation personnelle

PARTIE 2 :
EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette deuxième partie a pour objectifs de présenter le paradigme épistémologique au sein duquel nous avons inscrit notre projet de production de connaissances ainsi que de présenter le dispositif méthodologique de notre recherche. Cette partie se compose alors des deux chapitres suivants :

- Le **Chapitre 4** intitulé « Positionnement épistémologique de notre recherche ».
- Le **Chapitre 5** intitulé « Mise en œuvre du design de notre recherche : Exposé méthodologique »

CHAPITRE 4

POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE

Plan du Chapitre :

Section 1 : Qu'est-ce que l'épistémologie ? 190
Section 2 : Une recherche inscrite dans le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel… 192
Section 3 : … et dans le Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical. 197
1. Les hypothèses fondatrices du Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical. 198
2. Les incidences des hypothèses du PECR sur le travail de production de connaissances scientifiques. 200
2.1. Le chemin de la connaissance ou comment la connaissance est-elle engendrée ? 200
2.2. La légitimation de la connaissance ou quelle est la valeur de la connaissance ? 203
2.3. Le statut de la connaissance produite. 204

Objectifs du Chapitre :

Le **Chapitre 4** de notre thèse intitulé « Positionnement épistémologique de notre recherche» se compose de trois sections.

La première section de ce chapitre propose de définir ce que l'on entend par épistémologie et de présenter l'importance de mener une réflexion épistémologique.

La deuxième section propose de revenir sur la question des paradigmes scientifiques et justifie alors notre inscription dans le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel.

La troisième section de ce chapitre, après avoir présenté l'articulation entre paradigme scientifique et paradigme épistémologique, justifie l'inscription de notre recherche dans le Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical et en expose les incidences sur notre travail de production de connaissances.

Section 1 : Qu'est-ce que l'épistémologie ?

L'étymologie du terme « épistémologie » provient du grec ancien et plus précisément des mots « *épistèmê* » qui signifie « savoir », « science » et « *lógos* » qui signifie « discours ». Ainsi, étymologiquement, l'épistémologie renvoie au discours sur la science, sur le savoir.
Dans son ouvrage « Logique et Connaissance Scientifique », Piaget (1967, p. 6) définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ». Se basant sur la définition de Piaget (1967), Avenier (2011, p. 7) considère que l'épistémologie s'intéresse alors aux trois questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment la connaissance est-elle élaborée ? Quelle est la valeur de la connaissance ?
A ce propos, Avenier (2011, p. 8) fait remarquer qu' « un chercheur ne construit pas sa propre conception de la connaissance isolément ni *ex nihilo* ». En effet, le chercheur va pour ce faire s'appuyer sur les grands courants de pensée existant au sein de la communauté scientifique à laquelle il appartient. Pour Avenier, ces courants de pensée constituent des paradigmes épistémologiques au sens de Kuhn (1962) ; Kuhn (1962, p. 175) définissant un paradigme comme « une constellation de croyances, valeurs, techniques etc., partagée par une communauté donnée »[9] (Khun, 1970, p. 175). Ainsi, peuvent co-exister différents paradigmes épistémologiques, chaque paradigme apportant des réponses plus ou moins « concurrentes » aux trois questions mentionnées précédemment. De ce fait, comme l'écrivent Perret et Séville (2007, p. 13), « la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse ». Pour Avenier (2011b, p. 41), dans son article intitulé « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », la posture épistémologique d'un chercheur est « une question non dénuée de sens ». En effet, selon cette auteure, les incidences de l'inscription par un chercheur de sa recherche dans un paradigme épistémologique sont nombreuses. Ces incidences portent « sur le but de la connaissance, [sur] les critères au moyen desquels les connaissances sont évaluées, [sur] la forme des énoncés, [sur] le statut de la connaissance élaborée, [sur] la manière dont la connaissance est mobilisable en pratique. » (Avenier, 2011b, p. 41). Pour Perret et Séville (2003, p.7), la réflexion épistémologique est de ce fait indispensable car c'est elle qui

[9] « The entire constellation of beliefs, values, techniques, and so on, shared by the members of a given community » (Kuhn, 1970, p. 175)

« permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. » Ainsi, il est nécessaire que chaque chercheur mène cette réflexion et présente de manière explicite le paradigme épistémologique dans lequel il inscrit sa recherche.

Section 2 : Une recherche inscrite dans le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel…

Piaget (1967), dans les premières pages de l'Encyclopédie de la Pléiade qu'il dirige, note un changement concernant l'épistémologie. Ce changement se caractérise par une « tendance séparatiste [de l'épistémologie] à l'égard de la philosophie » (Piaget, 1967, p. 10). En effet, alors que l'épistémologie a longtemps constitué une des branches de la philosophie[10], elle en est aujourd'hui de plus en plus indépendante. Aussi, Piaget (1967, p. 10) écrit à ce propos : « dans l'état actuel de la différenciation progressive du savoir, il se trouve que les principales nouveautés épistémologiques sont nées de la réflexion des esprits scientifiques sur les conditions de la connaissance en leurs propres disciplines et cela surtout à l'occasion des crises qui obligeaient à une refonte des principes et des méthodes. C'est ainsi que dans les congrès internationaux des mathématiciens, toute une section est consacrée à l'étude des « fondements des mathématiques », cette analyse épistémologique étant conduite par les mathématiciens eux-mêmes à l'instar de H. Poincaré, de D. Hilbert et de tant d'autres. C'est ainsi également que les meilleurs travaux d'épistémologie de la physique ont été dus aux physiciens eux-mêmes, etc. Il existe donc, en épistémologie comme en logique, une tendance séparatiste à l'égard de la philosophie ». Ainsi, la réflexion épistémologique doit être menée au sein et en fonction de la discipline d'appartenance du chercheur. Comme l'écrit Piaget (1967, p. 12), « une référence aux sciences est donc indispensable ». Cette « référence aux sciences » nous renvoie alors à la question des paradigmes scientifiques. Avenier (2011, p. 13) définit un paradigme scientifique comme « un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie » et identifie deux grands paradigmes scientifiques contemporains : le paradigme scientifique des sciences naturelles et le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel[11]. Ainsi, si l'on suit Piaget, la réflexion épistémologique dépend du paradigme scientifique dans lequel le chercheur inscrit la discipline scientifique à laquelle il appartient. Autrement dit, en tant que chercheur en

[10] A ce propos, Nadeau (1999, p. XI) définit par exemple l'épistémologie « comme cette partie de la philosophie qui s'occupe de connaissance scientifique ».

[11] Cette distinction proposée par Avenier (2011) n'est pas la seule existente. En effet, dans leur chapitre d'ouvrage intitulé « Fondements épistémologiques de la recherche », Allard-Poesi et Perret (2014) distinguent « trois grands référentiels dont les sciences de gestion s'inspirent » (ibid, p. 16) : le référentiel des sciences de la nature ; le référentiel des sciences humaines et sociales et le référentiel des sciences de l'ingénieur.

sciences de gestion, il convient donc que nous précisions le paradigme scientifique dans lequel nous inscrivons notre recherche et ce en cohérence avec notre vision, ou pour paraphraser Avenier (2011), avec nos croyances relatives à ce que sont les sciences de gestion, à ce qu'elles étudient et à la manière dont elles l'étudient. En l'occurrence, nous considérons les sciences de gestion comme relevant du paradigme scientifique des sciences de l'artificiel. Les paragraphes qui suivent argumentent notre postition.

Concernant le paradigme des sciences naturelles, Avenier (2011, p. 14) note que ce dernier « s'est longtemps imposé comme le seul et unique modèle pour toute pratique scientifique. » Ainsi, la volonté a été de chercher à appliquer les méthodes et principes des sciences naturelles à l'ensemble des autres sciences (y compris les sciences humaines) ; les champs d'étude ne s'inscrivant pas dans ce paradigme n'étaient alors pas considérés comme scientifiques. Comme l'écrit alors Avenier (2011, p. 14) : « en conséquence, la déduction, la méthode expérimentale et les statistiques deviennent ainsi les gages d'une science évoluée. Les autres sciences seront évaluées comme étant plus ou moins développées à l'aune de ces critères, notamment leur degré de quantification possible et leur capacité à donner lieu à des formalisations. » Dans ce paradigme, une recherche a ainsi pour ambition de mettre à jour des relations causales expliquant les mécanismes sous-jacents aux différents phénomènes. Si « ce référentiel [le paradigme scientifique des sciences naturelles] reste encore dominant dans la plupart des disciplines, y compris celles n'ayant pas pour objet le monde naturel » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 17), de nombreux chercheurs ont interrogé sa pertinence dans la conduite de recherches menées dans des disciplines et sciences autres que celles de la Nature. A ce propos, comme le souligne Avenier (2011, p. 15), « de longs débats ont animé les communautés de chercheurs de ces « autres » sciences, afin d'essayer de déterminer la conduite à tenir entre un rejet total des paradigmes des sciences naturelles imposés aux autres champs de recherche, et un suivisme complet, malgré des difficultés récurrentes à appliquer certaines règles et certains principes dans un contexte humain et social. » Ainsi, face aux limites du paradigme scientifique des sciences de la Nature, Avenier (2008, p. 10) considère le paradigme des sciences de l'artificiel comme « un **paradigme scientifique** alternatif à celui des sciences naturelles classiques, sans préjuger du domaine particulier (tel que le management, l'économie, l'éducation, l'informatique, le langage, etc.) dans lequel ce paradigme peut être mobilisé. » L'appellation « sciences de l'artificiel » est directement

emprunté à Simon qui a, en 1969, 1981 et 1996, publié trois éditions de son ouvrage intitulé « The sciences of the artificial ». La conceptualisation par Simon des sciences de l'artificiel provient de son constat que « le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui est beaucoup plus artificiel, fait par l'homme, que naturel. » Ainsi, poursuit-il : « Presque tous les éléments de notre environnement montrent l'évidence de l'artifice humain. » (Simon, 1996, p. 27). De ce fait, comme l'écrit Simon (1996, p. 29), si « la science naturelle a pour substance la connaissance des objets et des phénomènes naturels. Ne peut-on considérer aussi une science « artificielle », connaissance des objets et des phénomènes artificiels ? » Simon justifie alors la conceptualisation des sciences de l'artificiel par le caractère téléologique, contingent et complexe des phénomènes artificiels : Sur le caractère téléologique et contingent des phénomènes artificiels Simon (1996, p. 17-18) écrit : « [Les phénomènes artificiels] ne sont comme ils sont que parce que tout système est façonné par ses buts et intentions de manière à s'adapter à l'environnement dans lequel il vit. Si les phénomènes naturels ont un air de « nécessité » quant à leur asservissement aux lois naturelles, les phénomènes artificiels ont un air de « contingence » de par leur dépendance aux environnements qui les moulent. » Quant à leur caractère complexe, pour Simon (1996, p. 20) « l'artificialité intervient surtout dans les systèmes complexes qui vivent dans des environnements complexes. Les questions de l'artificialité et de la complexité sont inextricablement imbriquées. » Simon (1996, p. 320) définit un système complexe comme « un système fait d'un grand nombre de composants ayant beaucoup d'interactions » et dans lequel « le tout est plus que la somme des parties ». Les systèmes sociaux comme les entreprises, les gouvernements, les universités, etc. sont, pour Simon, des systèmes complexes, des artefacts ou encore des témoignages de l'artifice humain dont l'étude doit relever du paradigme des sciences de l'artificiel. Simon identifie quatre indices permettant de distinguer l'artificiel du naturel et permettant alors de caractériser les objets artificiels. Ces quatre indices ou caractéristiques sont (Simon, 1996, p. 31) :

1. Les objets artificiels sont synthétisés par les êtres humains (bien que ce ne soit pas toujours, ni même habituellement, avec une claire vision anticipatrice).
2. Les objets artificiels peuvent imiter les apparences des objets naturels, bien qu'il leur manque, sous un ou plusieurs aspects, la réalité de l'objet naturel.
3. Les objets artificiels peuvent être caractérisés en termes de fonctions, de buts, d'adaptation.

4. Les objets artificiels sont souvent considérés, en particulier lors de leur conception, en termes d'impératifs tout autant qu'en termes descriptifs.

Ainsi, les sciences de l'artificiel ont pour objectifs d'une part une meilleure compréhension du fonctionnement et de l'évolution des artefacts dans leur environnement et d'autre part de développer des connaissances pertinentes pour la conception et la mise en œuvre d'artefacts évolutifs (ces artefacts peuvent être selon Chanal, Lesca et Martinet (1997) des outils, des logiciels, des modèles, des grilles d'interprétation, etc.) permettant aux praticiens une meilleure appropriation des connaissances développées et ainsi de mieux adresser la complexité du problème auquel ils sont confrontés. Ainsi, selon Avenier (2011, p. 17), « les connaissances développées dans les sciences de l'artificiel pourront être de deux types : les propositions de type *conceptuel* principalement destinées au monde académique, et les propositions de type *opératoire* plus orientées vers le monde de la pratique, sans pour autant être dénuées d'intérêt académique. »

Cette présentation des deux grands paradigmes scientifiques contemporains nous permet de justifier notre incription dans le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel. En effet, en tant que chercheur en sciences de gestion, et plus particulièrement en gestion des ressources humaines, nous considérons que le paradigme des sciences de l'artificiel permet de mieux appréhender les objets propres à notre discipline. En effet, les sciences de gestion en s'intéressant aux organisations, aux outils de gestion, aux interrelations entre des individus et des outils (artefacts) au sein d'autres artefacts que sont les organisations correspondent au projet pour lequel Simon a conceptualisé les sciences de l'artificiel : permettre la « connaissance des objets et des phénomènes artificiels » (Simon, 1996, p. 29). Aussi, nous rejoignons Avenier (2011, p. 15) lorsqu'elle écrit que « dès que la dimension humaine, le contexte, les relations entre le chercheur et son sujet deviennent des éléments d'importance, le strict respect du paradigme des sciences de la Nature devient difficile, voire impossible. »

Ainsi, inscrire notre projet de recherche, qui porte sur la réaffectation des expatriés organisationnels lors de leur retour, dans le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel a plusieurs implications.

Premièrement, il nous reviendra de porter une attention particulière aux contextes (organisationnel, économique, sociétal, etc.), aux intentionnalités des différents acteurs, de

considérer les différents artefacts comme également porteurs d'intentionnalités : « lorsque changent les buts de l'homme, changent aussi ses artefacts… et réciproquement. » (Simon, 1996, p. 29).

Deuxièmement, cela implique que notre projet de connaissances ne soit pas d'établir des « lois générales » régissant le fonctionnement de la réaffectation des expatriés mais de proposer une modélisation d'un système complexe permettant de mieux comprendre et gérer le problème de la réaffectation des expatriés.

Enfin, et cela sera l'objet du prochain paragraphe, notre inscription dans le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel a des répercussions sur notre positionnemment épistémologique dans le sens où ce dernier doit être congruent avec le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel.

Section 3 : … et dans le Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical.

Comme mentionné précédemment, la réflexion épistémologique doit se faire en référence à la discipline à laquelle appartient le chercheur ainsi qu'au paradigme scientifique dans lequel ce chercheur inscrit sa conception de son champ scientifique. Concernant les sciences de gestion, le chercheur se retrouve face à un éventail de paradigmes épistémologiques parmi lesquels il doit choisir. Bien qu'il existe des débats sur le sujet, quatre paradigmes épistémologiques ressortent de notre analyse de la littérature : le positivisme, les constructivismes, l'interprétativisme et le réalisme critique[12].

Concrètement, pour Avenier et Thomas (2012, p. 23), l'inscription de ses recherches dans un paradigme épistémologique doit être fait en fonction de « la conception intime [du chercheur vis-à-vis] de la connaissance » (Avenier et Thomas, 2012, p. 23). Plus précisément, le positionnement dans un paradigme épistémologique doit se faire selon les réponses que le chercheur apporte aux trois questions suivantes : Quelle est le statut de la connaissance ? Comment la connaissance est-elle engendrée ? Quelle est la valeur de la connaissance ?

A ce propos, les réponses que nous apportons à ces trois interrogations nous positionnent dans le paradigme épistémologique constructiviste radical. Par ailleurs, le positionnement épistémologique dans lequel s'inscrit le chercheur doit également être en cohérence avec la vision qu'a le chercheur de sa discipline en tant que science, ou autrement dit avec son positionnement dans un paradigme scientifique. A ce sujet, Avenier (2008) dans son article intitulé « Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique ? » montre que le paradigme épistémologique constructiviste radical est cohérent avec le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel : « les hypothèses fondatrices du Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical sont congruentes avec celles supportant épistémologiquement le paradigme des sciences de l'artificiel. » De ce fait, notre conception des sciences de gestion comme une science de l'artificiel n'entre pas en contradiction avec l'inscription de notre recherche

[12] Ainsi, un débat existe sur le statut de l'interprétativisme. En effet, Avenier (2011) s'appuyant sur Yanow (2006), considère que l'interprétativisme n'est pas un paradigme épistémologique mais un paradigme méthodologique puisque paratageant les mêmes hypothèses fondatrices que les paradigmes constructivistes.

dans le PECR. A présent, il convient donc de présenter le PECR. Avant cela, notons simplement que le PECR peut être présenté dans la littérature sous d'autres appellations comme le Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP) ou encore le Paradigme Epistémologique Constructiviste Téléologique (PECT).

1. Les hypothèses fondatrices du Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical.

Tout d'abord, le PECR ne postule pas d'hypothèse d'ordre ontologique sur l'existence et la nature d'un réel en soi qui serait indépendant de l'humain qui cherche à le connaître. La posture adoptée par le PECR se veut donc « agnostique » (Riegler, 2001) concernant la question de l'existence ou de la non-existence d'un réel. A ce propos, Avenier (2012, p. 35) met en garde : « Contrairement à ce qui est parfois écrit, le constructivisme radical ne nie pas l'existence possible d'un réel extérieur au chercheur, indépendant de lui et de l'attention qu'il lui accorde. Il conteste seulement la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions qu'il induit. » En effet, « c'est parce qu'il [le PECP ou PECR] considère qu'un humain ne sera jamais sûr de connaître rationnellement le réel, qu'il ne postule aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique » (Avenier et Thomas, 2011, p. 10). A ce propos, Glasersfeld (1988, p. 27, cité dans Avenier, 2011, p. 372) écrivait : « Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience. » Sans nier l'existence d'un réel extérieur au chercheur, le PECR postule seulement l'existence de flux d'expériences humaines : « Autrement dit, chaque humain connaît sa propre expérience d'UN réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène. » (Avenier, 2012, p. 35) Plus précisément, « le paradigme épistémologique constructiviste radical postule que l'expérience qu'un humain a du monde qui l'entoure est connaissable mais que les humains ne peuvent pas connaître rationnellement un monde indépendant et objectif au-delà de l'expérience qu'ils en ont. Les humains expriment cette connaissance sous la forme de constructions symboliques appelées représentations. » (Avenier, 2009, p. 193). Ainsi les constructivistes pragmatiques

ne cherchent pas à décrire comment fonctionne le réel mais à développer de l'intelligibilité dans les flux des expériences humaines.

Par ailleurs, comme le notent Avenier et Thomas (2011, p. 10), « le fait de ne pas postuler d'hypothèse fondatrice d'ordre ontologique laisse la possibilité à un chercheur menant une recherche dans le PECP, de poser des hypothèses de travail d'ordre ontologique sur le phénomène étudié. Par exemple, considérer les entreprises ou les organisations sociales comme des systèmes ouverts. » Ainsi, dans le cadre de notre thèse, nous posons comme hypothèse ontologique le fait que les entreprises soient des systèmes ouverts et composés de sous-systèmes.

La deuxième hypothèse fondatrice du PECR est d'ordre épistémique et renvoie à l'interdépendance entre le sujet et l'objet : dans le processus de connaissance, le PECR postule la « non-séparabilité » (Albert et Avenier, 2011, p. 25) entre l'observateur et le phénomène observé. Concernant cette hypothèse, Avenier souligne également qu'elle a été source de confusions : la « non-séparabilité, dans le processus de connaissance entre l'observateur et le phénomène observé » (Albert et Avenier, 2011, p. 25-26) ne signifie pas « une inséparabilité ontologique entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. » En effet, un chercheur s'inscrivant dans le PECR peut très bien soutenir le fait que ce qu'il étudie existe indépendamment de lui mais doit reconnaître son influence sur le phénomène observé. « Autrement dit, un chercheur peut prendre comme hypothèse de travail que ce qu'il étudie existe indépendamment de lui. Mais, dans ce cas, il ne peut pas prétendre que son expérience du réel étudié porte sur l'intégralité de ce réel (elle ne porte peut-être que sur certains aspects, tout comme lorsqu'on étudie une situation de gestion, on n'est jamais assuré d'avoir pris en considération toutes les facettes de la situation). » (Avenier, 2012, p. 36).

La troisième hypothèse fondatrice du PECR est une hypothèse d'ordre téléologique. Celle-ci postule que « l'intention de connaître influence notre expérience de la situation et, par conséquent, la connaissance que l'on en développe » (Parmentier et Avenier, 2013, p. 203). Ainsi, dans le PECR, on ne parle plus d'objet à connaître mais de projet de connaissances. Au final, cette hypothèse d'ordre téléologique a pour conséquence, comme le note Avenier (2012, p. 36), que « la connaissance qu'un chercheur élabore dépend du chercheur, de son projet de connaissance, de son histoire, etc. » Pour

Le Moigne (1995, p. 71-72) « le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde ».

2. Les incidences des hypothèses du PECR sur le travail de production de connaissances scientifiques.

Ces trois hypothèses qui fondent le paradigme épistémologique constructiviste radical ne sont pas sans incidences et ce notamment sur le chemin de la connaissance, la valeur de la connaissance ainsi que le statut de la connaissance produite. Ces trois incidences renvoient directement aux trois questionnements clés et interdépendants que soulève la réflexion épistémologique (Avenier, 2011). Pour rappel, ces trois questionnements sont : Comment la connaissance est-elle engendrée ? Quelle est la valeur de la connaissance ? Quelle est le statut de la connaissance ?

2.1. Le chemin de la connaissance ou comment la connaissance est-elle engendrée ?

Concernant le chemin de la connaissance relevons tout d'abord que les hypothèses épistémiques et téléologiques fondant le PECR ne sont pas sans conséquences sur l'élaboration des connaissances dans ce paradigme. En effet, selon ces hypothèses, la connaissance élaborée n'est pas indépendante du chercheur qui l'élabore et de son projet de connaissances.

Par ailleurs, dans le PECR, l'élaboration de connaissances comprend deux temps. Le premier temps renvoie à l'élaboration de « savoirs locaux » (Geertz, 1983) et le deuxième temps à la construction de savoirs génériques.

Pour Albert et Avenier (2011, p. 35), la construction de savoirs locaux constitue le but premier de la collecte d'informations et dans ce processus, la collecte et le traitement des informations s'effectuent de manière conjointe et interactive. Plus fondamentalement, les « savoirs locaux » désignent « des savoirs élaborés par mise en forme par le chercheur d'informations qui sont censées mettre en mots certaines des connaissances d'acteurs de l'organisation considérée relatives à la problématique pratique qui sous-tend la question de recherche. » (Avenier et Gialdini, 2009, p. 12). Ainsi, les « savoirs locaux » visent à exprimer « l'expérience et les connaissances de praticiens des organisations participant au projet, telles que le chercheur les a comprises, compte tenu de l'influence exercée sur la compréhension du chercheur par son bagage de base (David & Hatchuel, 2007) et par les

ressources théoriques qu'il mobilise explicitement et/ou implicitement. » (Albert et Avenier, 2011, p. 35). Afin de pouvoir construire ces « savoirs locaux », le chercheur a donc besoin d'informations provenant du terrain ; ces informations « sont recueillies en combinant généralement entretiens, observations, et consultation de documents. » (Avenier et Gialdini, 2009, p. 12). Enfin, comme l'écrivent Avenier et Gialdini (2009, p. 13), ces « savoirs locaux » ont « pour principale légitimation le fait d'avoir été élaborés par le chercheur à partir de sa compréhension d'informations obtenues au cours du travail empirique mené dans des organisations qui opèrent dans certains contextes, à partir de l'étude de certains document, ainsi que de certains entretiens et observations réalisés à une certaine date, avec certains acteurs à un certain moment de leur histoire… D'où leur appellation « savoirs locaux » introduite en référence à Geertz (1983) pour souligner le caractère local et situé de leur élaboration et de leur légitimation. »

Conduire une recherche visant l'élaboration de savoirs scientifiques implique ensuite que ces savoirs locaux soient reliés à des concepts et soient décontextualisés. Cela nous renvoie au second temps de l'élaboration de connaissances à savoir la construction de « savoirs génériques ». En effet, pour Albert et Avenier (2011, p. 35-36), la construction de savoirs génériques s'effectue à la fois par « décontextualisation de savoirs locaux à travers l'étude systématique de multiples groupes de comparaison » et par « conceptualisation par « un saut inventif du chercheur » (Barin Cruz, 2007) effectué sur la base d'un substrat hétéroclite. » Ce substrat comprend alors différents éléments : « des savoirs locaux ; des éléments empiriques tirés des groupes de comparaison considérés ; des savoirs publiés ; le matériau empirique récolté et traité ; les connaissances formelles et informelles du chercheur parmi lesquelles son « bagage de base » (David, 2004) ; ainsi que les échanges complémentaires qu'il est susceptible de susciter avec différents praticiens. » (Avenier et Gialdini, 2009, p. 13-14). Ainsi, l'élaboration de savoirs génériques consiste en l'identification de « principes génériques qui conceptualisent les régularités observées dans les savoirs locaux et/ou offrent des compréhensions décontextualisées des raisons de ces régularités » (Parmentier et Avenier, 2013, p. 217). Et selon ces mêmes auteurs, l'abduction joue un rôle central dans cette construction : « l'élaboration des compréhensions des régularités est essentiellement effectuée par abduction (Locke, 2010 ; Van de Ven, 2007) en lien avec les théories existantes. » (Parmentier et Avenier, 2013, p.

217-218). Comme l'écrit Avenier (2011, p. 30), « une recherche abductive procède par allers-retours successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés pour appréhender les situations empiriques étudiées, et en construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis. » Avenier mentionne alors également le fait que dans une telle recherche, « le canevas de la recherche peut évoluer tout au long du travail : adaptation des guides d'entretien, affinement, adaptation ou même redéfinition de la question centrale de la recherche, changement de cadre théorique pour en adopter un autre plus congruent avec le matériau empirique recueilli, etc. » (ibid). Cette capacité de faire évoluer son projet de connaissances tout au long de sa recherche fait écho au « principe de la récursivité de la connaissance » de Mucchiellli (2005) qui est une des conditions indispensables selon cet auteur à remplir pour qualifier sa recherche de constructiviste. A ce sujet Mucchielli (2005, p. 25-26) écrit : « Comment vérifier qu'une recherche satisfait au principe de la récursivité de la connaissance ? Ce principe semble exclure toutes les méthodologies « fermées », c'est-à-dire incapables de souplesse et d'un minimum d'adaptabilité aux résultats qui sont progressivement construits. Il semble privilégier toutes les méthodologies itératives et modulables. […] De même, l'application brute d'une théorie forte et de sa méthodologie canonique définie semble exclue. En effet, dans l'application d'une théorie, il n'y a pas cet aller-retour créatif entre la méthode et le résultat. […] En ce sens, le constructivisme scientifique, ne peut concerner que les théories « lâches » ou en train de se faire et inachevées ou l'adaptation et la reformulation de théories connues. » Pour Mucchielli (2005, p. 26), une « théorie lâche » est « une théorie dans laquelle n'existent que quelques principes généraux. Elle permet une recherche qui va s'efforcer, justement, de préciser les principes, de leur donner une forme concrète. » Ainsi, l'exercice même de revue de la littérature s'effectue de manière différente et poursuit des objectifs également différents selon le paradigme épistémologique dans lequel le chercheur inscrit son travail.

Enfin, d'un point de vue purement méthodologique, le PECR est ouvert à toutes les méthodes de recherche : « contrairement à une idée reçue, les paradigmes épistémologiques constructivistes autorisent la légitimation de connaissances élaborées par interprétation et traitement d'informations recueillies par le biais de n'importe quelle méthode de recherche, technique de modélisation, technique de collecte et de traitement

d'information, et en mobilisant toute connaissance déjà établie. » (Avenier, 2011, p. 34). Néanmoins, comme le précisent Avenier et Thomas (2011, p. 15) : « dans le PECP, la recherche de type qualitatif (étude de cas) et l'abduction jouent un rôle privilégié dans la génération de connaissances. » En effet, selon ces mêmes auteurs, dans ce paradigme, les méthodes de recherche de type quantitatif ne sont « pas exclues » mais elles « tiennent une place marginale » (Avenier et Thomas, 2011, p. 16).

2.2. La légitimation de la connaissance ou quelle est la valeur de la connaissance ?

Si dans ce paradigme « tous les coups sont permis » (ou selon la formule de Feyerabend (1979), « anything goes »), comme le souligne Avenier (2011, p. 27) « le chercheur est néanmoins tenu en permanence de s'assurer de l'adéquation de la méthode qu'il mobilise avec le projet de recherche qu'il poursuit, de veiller à la rigueur du travail effectué, et d'expliciter finement le processus suivi. Plutôt que de validation, on parlera alors de légitimation. » En effet, comme le fait remarquer Avenier (2006, p. 146), « dans les épistémologies constructivistes, l'élaboration et la légitimation des savoirs sont deux processus simultanés et indissociables. » Autrement dit, pour que les connaissances élaborées soient légitimes, le chercheur doit respecter des conditions de « **transparence, éthique** et **rigueur épistémique et empirique**. » (Avenier, 2011, p. 34, en gras dans le texte).

Plus précisément, la validité (légitimité) d'une recherche dans le PECR « repose sur la cohérence interne et la rigueur du processus de recherche, ainsi que sur le caractère viable et fonctionnellement adapté du savoir conceptuel élaboré au cours du projet de recherche. » (Parmentier et Avenier, 2013, p. 204). Pour ces auteurs, la cohérence interne « dépend de la cohérence du canevas de la recherche, c'est-à-dire de la cohérence mutuelle de ses différentes composantes. » (Parmentier et Avenier, 2013, p. 204). Ces différentes composantes sont alors les suivantes : le cadre épistémologique de la recherche ; le but de la recherche ; la question de recherche ; les principales références théoriques mobilisées et les méthodes et tactiques mises en oeuvre pour constituer et exploiter le matériau empirique. Ce souci de la cohérence de la recherche est à avoir tout au long de la recherche et pas seulement au moment de l'élaboration du canevas de la recherche.

Concernant la validité externe, celle-ci renvoie aux questions de généralisation et de réappropriation des résultats d'un travail recherche : « La validité externe de savoirs désigne la validité de ces savoirs au-delà de l'arène empirique à partir de laquelle ils ont été élaborés. » (Parmentier et Avenier, 2013, p. 204). Alors que dans le paradigme épistémologique positiviste, la validité externe soulève « la question de la qualité des échantillons » (Avenier, 2011, p. 27) et est obtenue « au moyen de tests statistiques » (Parmentier et Avenier, 2013, p. 204), dans le PECR, la validité externe s'effectue au moyen d'une mise à l'épreuve pragmatique : « cette mise à l'épreuve consiste à évaluer la capacité de ces savoirs, tels que réinterprétés dans les nouvelles situations où ils sont éprouvés, d'offrir aux acteurs concernés des repères leur apportant une aide pour comprendre ces situations. Les savoirs seront considérés comme viables s'ils donnent des repères effectifs pour agir intentionnellement. » (ibid).

2.3. Le statut de la connaissance produite.

Enfin, dans le PECR, les connaissances développées « ont le statut d'hypothèses plausibles légitimées par la manière dont elles ont été élaborées sur la base de l'expérience empirique et/ou pragmatique du chercheur » (Avenier et Thomas, 2011, p. 11). Ainsi les questions de l'élaboration des connaissances, de leur légitimation et de leur statut sont bien interdépendantes. Plus encore, dans le PECR, ces connaissances sont alors exprimées « sous la forme de constructions symboliques appelées représentations ou modélisations. » (Avenier, 2012, p. 36). Enfin, le statut de la connaissance dans le PECR a des conséquences sur la manière dont ces connaissances sont destinées à être mobilisées en pratique. Ainsi, les connaissances élaborées dans une épistémologie constructiviste ne s'expriment pas comme des principes normatifs universels ou comme des théories prédictives mais comme « des repères destinés à éclairer une situation problématique, et nourrir la réflexion en vue de l'action. » (Avenier, 2011, p. 43).

CHAPITRE 5 : MISE EN ŒUVRE DU DESIGN DE NOTRE RECHERCHE : EXPOSE METHODOLOGIQUE.

Plan du Chapitre :

Section 1 : Présentation du design général de notre recherche. 206
1. Le choix d'une recherche « qualitative ». 206
2. Quand les difficultés d'accès au terrain favorisent la construction progressive et itérative de notre sujet de thèse. 209
Section 2 : Le temps du terrain : un travail empirique mené à deux niveaux. 224
1. Le recueil et l'analyse des informations au niveau institutionnel : comprendre l'encodage des scripts organisationnels de carrière. 234
1.1. Le recueil des informations au niveau institutionnel. 234
1.2. Analyse des informations recueillies au niveau institutionnel. 248
2. Le recueil et l'analyse des informations au niveau individuel : comprendre l'enactment des scripts organisationnels de carrière. 254
2.1. Le recueil des informations au niveau individuel. 254
2.2. L'analyse des informations recueillies au niveau individuel. 267

Objectifs du Chapitre :

Le **Chapitre 5** de notre thèse intitulé « Mise en œuvre de notre design de recherche : Exposé méthodologique» se compose de deux sections.

La première section de ce chapitre propose d'exposer les raisons justifiant notre choix de recourir à une étude qualitative et rend compte, à travers l'exposé de nos difficultés d'accès au terrain, de la construction progressive et itérative de notre sujet de thèse.

La deuxième section détaille les informations recueillies ainsi que l'analyse effectuée sur ces informations.

Section 1 : Présentation du design général de notre recherche.

1. Le choix d'une recherche « qualitative ».

Le chercheur en sciences de gestion a le choix entre deux grandes méthodologies de recherche : une méthodologie de recherche quantitative et une méthodologie de recherche qualitative[13]. A ce propos, l'adoption d'une méthodologie doit se faire en fonction de l'objectif de la recherche.

Nous concernant, notre volonté étant de nature compréhensive, nous avons alors opté pour une recherche de nature qualitative. En effet, comme l'écrit Wacheux (1996, p. 15), « la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes. » A ce propos, Dumez (2013, p. 12) considère même que : « l'adjectif « compréhensive » décrit beaucoup mieux le sens de ce type de recherche et ses enjeux que l'adjectif « qualitative ». »

La visée compréhensive de notre projet de recherche justifie ainsi l'adoption d'une méthodologie qualitative. Il convient toutefois à présent de justifier de l'intérêt d'une visée compréhensive et donc du choix d'une recherche qualitative.

Comme formulé à l'issue de notre revue de la littérature, l'objectif de notre recherche est de comprendre comment se construit le moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle. Or, comme nous avons pu le mettre en évidence lors de notre revue de la littérature, cette question se caractérise par une très forte complexité et la recherche qualitative permet d'appréhender cette question dans sa complexité. Cinq facteurs de complexité peuvent alors être distingués :

- Facteur de complexité n°1 : Le caractère processuel de notre objet d'étude.

Le retour d'expatriation n'est qu'un moment particulier dans un processus plus large qu'est l'expatriation et l'expatriation n'est également qu'un moment particulier dans un processus plus large qu'est la carrière. La dimension processuelle est donc clé dans la compréhension de la réaffectation des expatriés organisationnels. Or, pour Wacheux (1996, p. 15), l'un des intérêts de la recherche qualitative est qu'elle permet de

[13] Précisons simplement qu'il est aussi possible de combiner recherche qualitative et recherche quantitative (à ce sujet voir notamment l'article d'Avenier et Thomas, 2011, intitulé « Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! »).

« comprendre des processus ». En effet, toujours selon Wacheux (1996, p. 76), « la prise en compte des cadres de référence contextuels et temporels des acteurs s'impose comme l'une des seules voies possibles pour reconstituer le processus » et la recherche qualitative permet cette prise en compte.

- Facteur de complexité n°2 : Le caractère contextualisé de notre objet d'étude.

Notre revue de la littérature met en évidence que l'expatriation comme la carrière sont des phénomènes fortement contingents et donc qui gagnent à être étudiés dans leur contexte, ou plus exactement dans leur**s** contexte**s**. Ainsi, pour l'expatriation, différents contextes peuvent être distingués : le contexte organisationnel, culturel, sociétal, historique, etc. Concernant la carrière, les travaux ont mis en évidence que de nombreuses institutions pouvaient impacter la construction de la carrière : l'organisation, la profession, les industries, la société, la famille, etc. Compte tenu de l'importance de la dimension « contexte » de notre sujet de recherche, le choix d'une méthodologie qualitative est particulièrement pertinent car cette méthodologie permet « la prise en compte des cadres de référence contextuels » des individus interrogés (Wacheux, 1996, p. 76).

- Facteur de complexité n°3 : Le double caractère, objectif et subjectif, de la carrière et du succès de carrière.

Comme vu précédemment, évaluer le succès de carrière à partir d'indicateurs objectifs comme le salaire, le statut, la progression hiérarchique renvoie à une certaine définition du succès de carrière (succès de carrière objectif) mais surtout revient à nier le fait que les individus peuvent construire leur carrière en poursuivant d'autres buts, des buts qui leur sont propres (succès de carrière subjectif). Ainsi, les travaux de recherche (souvent de nature quantitative) évaluant l'impact d'une expatriation sur la progression de carrière sont intéressants mais renvoient à une définition particulière du succès de la carrière, définition qui peut être différente des objectifs poursuivis par les expatriés ayant fait l'objet de l'étude. A ce propos, l'intérêt d'une démarche qualitative est qu'elle doit refuser de partir avec une idée préconçue du succès de carrière des individus et doit à l'inverse interroger le sens que donnent les individus à leur carrière. Comme mentionné précédemment, la recherche qualitative vise à « comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes. » (Wacheux, 1996, p. 15) Pour Dumez (2013, p. 12), la recherche qualitative doit s'efforcer « d'analyser les acteurs ou agents comme ils agissent. Elle s'appuie sur leurs discours, leurs intentions (le pourquoi de l'action), les modalités de leurs

actions et interactions (le comment de l'action). » Dumez (2013, p. 13) ajoute alors qu' « une démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs ».

- Facteur de complexité n°4 : La multiplicité des acteurs.

La littérature portant sur l'expatriation et celle consacrée à la carrière mettent toutes les deux en évidence qu'un grand nombre d'acteurs peuvent être impliqués lors de la réaffectation des expatriés : service Mobilité Internationale, différents acteurs RH, le management, le salarié expatrié, sa famille, etc. Le caractère ouvert de la recherche qualitative a alors pour intérêts de pouvoir éviter, *a priori,* d'une part de se focaliser sur certains acteurs en particulier et d'autre part d'en exclure de l'étude. En effet, en donnant la parole aux acteurs et parce qu'elle n'a de sens que lorsqu'elle interroge et montre les « interactions des acteurs » (Dumez, 2013, p. 13), la recherche qualitative permet d'explorer et de comprendre le rôle joué ou non par les différents acteurs dans la construction de ce moment de la carrière.

- Facteur de complexité n°5 : La forte instrumentation de la gestion de la carrière et de l'expatriation.

En effet, la gestion de l'expatriation comme la gestion des carrières sont des activités qui sont fortement instrumentées. A ce propos, à travers notre revue de la littérature, nous avons pu montrer que plusieurs travaux (souvent de nature quantitative) ont cherché à montrer l'impact que pouvait avoir certaines pratiques de gestion sur la carrière des expatriés. Toutefois, ces études ne permettent pas véritablement de saisir le caractère contingent, téléologique et complexe de ces artefacts que sont les outils de gestion. En effet, pour Simon (1996, p. 31), « les objets artificiels peuvent être caractérisés en termes de fonctions, de buts, d'adaptation ». Ainsi, en accord avec le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel, la recherche qualitative permet « de faire progresser la compréhension du fonctionnement et de l'évolution des artefacts dans leur environnement » (Avenier, 2011, p. 18).

Nous venons de le voir, la recherche qualitative permet d'appréhender les différents facteurs de complexité qui caractérisent notre problématique de recherhe ce qui en fait une stratégie de recherche tout à fait pertinente.

Par ailleurs, et nous terminerons ce paragraphe sur ce point, l'adoption d'une méthodologie de recherche doit également être en accord avec le paradigme

épistémologique dans lequel le chercheur s'inscrit. Ainsi, comme nous l'avons vu, dans le Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical toutes les méthodes sont admises afin de générer et de légitimer des connaissances[14]. Néanmoins, comme le notent Avenier et Thomas (2011, p. 15), « la recherche de type qualitatif (étude de cas) et l'abduction [y] jouent un rôle privilégié dans la génération de connaissances ».

2. Quand les difficultés d'accès au terrain favorisent la construction progressive et itérative de notre sujet de thèse.

Notre inscription dans le Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical impose que nous soyons transparents quant à la construction de notre sujet de recherche. En effet, dans ce paradigme, pour que les connaissances élaborées soient légitimes, le chercheur doit respecter des conditions de « **transparence,** [d']**éthique** et [de] **rigueur épistémique et empirique**. » (Avenier, 2011, p. 34, en gras dans le texte). Autrement dit, cela suppose que plutôt que de cacher les échafaudages et de taire nos errements voire nos erreurs, il convient au contraire de les donner à voir.

Les trois premières années de cette thèse ont été réalisées dans le cadre du contrat doctoral. Pour obtenir ce financement, nous avons dû défendre un projet de thèse devant l'Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille. Le projet alors défendu portait sur les pratiques de gestion permettant de reconnaître lors du retour d'une expatriation les compétences développées à l'international par les expatriés. Plus précisément, à partir de la typologie des stratégies internationales de Heenan et Perlmuter (1979), nous souhaitions à travers la réalisation de quatre études de cas comprendre comment s'opérait cette reconnaissance dans quatre contextes organisationnels et stratégiques distincts. Les cas devaient donc être sélectionnés pour représenter les quatre orientations stratégiques identifiés par Heenan et Perlmutter (1979). Ce projet nous a permis d'obtenir notre financement de thèse.

La mise en œuvre de notre projet de recherche supposait donc d'identifier et d'investiguer quatre entreprises présentes à l'international, chacune de ces quatre

[14] Cela n'est pas le cas par exemple dans le Paradigme Epistémologique Positiviste. En effet, comme l'écrit Avenier (2011, p. 33) : « Dans un paradigme épistémologique positiviste, la spécification du plan de recherche est moins ouverte que dans un paradigme épistémologique constructiviste. Les méthodes de recherche ne sont pas toutes mobilisables : les méthodes dites transformatives, c'est-à-dire principalement les différentes formes de recherche-action et de recherche-intervention, sont par nature incompatibles avec la neutralité du chercheur qu'appelle un positionnement positiviste. »

entreprises devant correspondre à l'une des quatre orientations stratégiques identifiées par Heennan et Perlmutter (1979). Pour ce faire, notre stratégie a été de chercher à réaliser des entretiens avec des Responsables de la Mobilité Internationale. A nos yeux, ce choix était pertinent et ce pour deux raisons :

Premièrement, nous entretenir avec des Responsables de la Mobilité Internationale devait nous permettre de recueillir des informations essentielles au regard de notre sujet de recherche. Pour ce faire, nous avions rédigé un guide d'entretien. Ce guide comprenait trois grandes parties. La première comprenait des questions qui interrogeaient l'utilisation faite de l'expatriation par l'entreprise investiguée (volume d'expatriés, motifs et fonctions de l'expatriation, profil des expatriés). La deuxième partie était composée de questions portant sur la gestion des expatriés : notre objectif était de comprendre comment intervenait l'entreprise dans la gestion de l'expariation et ce dans les différentes étapes du cycle de l'expatrié. Les questions composant la troisième partie de notre guide visaient à interroger l'orientation stratégique à l'internationale de ladite entreprise.

Deuxièmement, nous entretenir avec des Responsables Mobilité Internationale devait également et surtout nous permettre de « vendre » notre projet de recherche et ce afin d'obtenir une entrée sur le terrain. L'accès au terrain que nous cherchions alors à obtenir comprenait la réalisation d'une vingtaine d'entretiens auprès de différents acteurs dont une quinzaine d'anciens expatriés rentrés en France récemment, l'étude d'outils de gestion et éventuellement des observations.

Si cette stratégie d'accès au terrain nous apparaissait pertinente au début de notre recherche, sa mise en œuvre s'est avérée être des plus chaotique.

Tout d'abord, le seul fait d'obtenir des entretiens avec des Responsables Mobilité Internationale s'est révélé extrêmement compliqué. Nous avons pourtant multiplié les stratégies pour obtenir ces entretiens : mobilisation de notre réseau personnel, utilisation d'« annuaires d'anciens », inscription sur un réseau social professionnel (Viadeo) afin de pouvoir contacter par message des personnes occupant la fonction de Responsable de la Mobilité Internationale, etc.

Ensuite, et avec le recul cela n'est point surprenant, nos premiers entretiens avec des Responsables de la Mobilité Internationale ne nous ont pas permis de « vendre » notre projet qui était bien trop « lourd ». Nous souhaitons commenter brièvement ce point afin d'éclairer le lecteur sur les raisons expliquant chez nous une telle naïveté ou un tel

optimisme. Si nous pensions que notre stratégie d'accès au terrain était pertinente c'est parce que cette même stratégie avait parfaitement fonctionné dans le cadre de notre mémoire de Master 2 Recherche. En effet, en sollicitant notre réseau personnel, nous avions réussi à obtenir un accès à un terrain comprenant, au sein d'une même entreprise, de l'observation, l'étude de documents et d'outils de gestion et la réalisation de 24 entretiens.

Néanmoins, bien que difficiles à obtenir et ne débouchant pas sur la possibilité de conduire une étude de cas, nos premiers entretiens avec des Responsables Mobilité Internationale ont été extrêmement intéressants et ont conduit à une réorientation de notre sujet de recherche. En effet, plusieurs « faits surprenants » ou « heureuses trouvailles » (Miles et Huberman, 2005) sont ressortis des premiers entretiens menés et nous ont amené d'une part à investiguer la littérature s'y rapportant et d'autre part à réorienter nos entretiens ultérieurs afin de creuser plus en profondeur ces « faits surprenants ». Nous utilisons l'expression « faits surprenants » ou « heureuses trouvailles » pour souligner le fait que ces éléments de réponse obtenus lors de nos entretiens avec des Responsables Mobilité Internationale ont créé chez nous un effet de surprise, ont éveillé notre intérêt et au final nous ont conduit à reconstruire notre sujet de recherche afin de permettre une compréhension plus fine de ces phénomènes. Ces « faits surprenants » ou « heureuses trouvailles » sont les suivants.

Heureuse trouvaille n°1 : La place clé occupée par le poste de retour dans les enjeux posés suite au retour d'expatriation.

Ce point est ressorti très clairement lors des premiers entretiens menés. Ainsi, à ce propos, la HR Business Partner de l'entreprise Farmaceutik déclarait :

> « *Alors la performance est gérée à l'intérieur de nos processus standards, c'est-à-dire que la personne se trouve dans une organisation, dans un pays et de toute façon on a un même processus. On a un processus qui est standardisé au niveau Monde avec deux entretiens individuels : un en fin d'année pour évaluer la performance et fixer les objectifs et un en milieu d'année pour faire un point, plus tous les rendez-vous plus informels. Et ce processus, il suit une philosophie, des étapes, un calendrier et des outils qui sont les mêmes pour tout le monde et ça c'est bien déterminé entre la personne en mobilité et le hiérarchique. Donc ça super clair pour nous, on est bien au fait du développement qu'a connu la personne lors de sa mobilité. Après, la difficulté c'est de trouver un poste de retour qui soit dans la continuité de ce développement, qui valorise ce qu'il a appris à l'international. Je dis difficulté mais on*

s'est vraiment amélioré sur ce point ces dernières années mais l'essentiel est là : trouver la bonne opportunité qui valorisera l'apprentissage, l'expérience du collaborateur. », HR Business Partner, Farmaceutik.

Cette longue citation met bien en évidence le fait que la valorisation des compétences développées à l'international par l'expatrié dépend en grande partie du poste qu'il occupera à son retour. En réalité, cette « heureuse trouvaille » ne constitue pas véritablement un fait surprenant. En effet, comme nous avons pu le voir dans la première partie de cette thèse, le poste occupé au retour joue un rôle clé dans les enjeux qui se posent suite au retour d'expatriation et parmi ces enjeux se trouve celui de l'utilisation et du transfert des compétences développées à l'international. La citation d'Oddou, Szkudlarek, Osland, Deller, Blakeney et Furuya (2013, p. 262) illustre parfaitement ce point: « Finally, it is easier to transfer knowledge when repatriates are in the right job ». Bien que non véritablement surprenant, ce point représente dans notre processus de recherche « une heureuse trouvaille » dans la mesure où il est à l'origine de la réorientation de notre questionnement autour de la réaffectation des expatriés plutôt qu'autour de la gestion des compétences des expatriés. S'interroger sur la réaffectation des expatriés revient à investiguer la question de la gestion de la carrière des expatriés. A ce propos, la littérature a récemment fortement témoigné de la nécessité de considérer la gestion de l'expatriation comme une affaire de gestion de carrière. En effet, comme l'écrit Cerdin (2012, p. 20) « la gestion de la mobilité internationale est avant tout une question de gestion des carrières ». Dans un article publié en 2012 et intitulé « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », Barmeyer et Davoine (2012, p. 45) proposent « trois grands axes d'action qu'une entreprise peut adopter pour gérer avec succès le retour de ses cadres expatriés » et parmi ces trois grands axes se trouve la gestion des carrières. Plus largement, la littérature récente sur le Global Talent Management (Al Ariss, 2014; Cerdin et Brewster, 2014; Collings, 2014) a pour objectif de rapprocher les travaux sur la gestion de l'expatriation et ceux sur la gestion des talents dans la perspective de permettre aux entreprises de gérer de manière stratégique l'expatriation dans une perspective de gestion des talents. Ainsi, Cerdin et Brewster, dans un article publié en 2014 et intitulé « Talent management and expatriation : Bridging two streams of research and practice » définissaient de la manière suivante les objectifs de leur article et de manière plus large ceux de la littérature sur le Global Talent Management :

« The goal of the paper is to lay the foundations for future research while encouraging organizations to manage expatriation strategically in a talent-management perspective. » (Cerdin et Brewster, 2014, p. 245). Toutefois, il ressortait de notre investigation de la littérature que le rapprochement entre la gestion de l'expatriation et celle de la carrière (ou des talents) tenait essentiellement de la recommandation managériale. Ainsi, il nous paraissait tout à fait pertinent de mener une recherche sur la gestion de la carrière des expatriés. A ce propos, Baruch (2006) soulevait le fait que la question de la gestion des carrières des expatriés restait un domaine à explorer : « Future research is much needed in the area of careers to learn where do we stand. […] Relating to global HRM, a question to explore is who is in charge of expatriation and repatriation » (Baruch, 2006, p. 135).

Heureuse trouvaille n°2 : Les expatriés constituent une population hétérogène et cette hétérogénéité peut être source de difficultés plus ou moins grandes dans la gestion de l'expatriation.

Ce point est ressorti dès notre premier entretien mené auprès d'un Responsable de la Mobilité Internationale et en l'occurrence il s'agissait de notre entretien mené auprès de la Responsable du centre d'expertise de la Mobilité Internationale de l'entreprise Assur'. Ainsi, notre interlocutrice nous confiait :

> « *Et à la fin de la mobilité c'est que pour les dirigeants, les replacer dans un poste au sein du Siège ou dans une entité il n'y a pas 36 000 postes comme pour les experts donc ça peut poser problème.* »,
> Responsable du centre d'expertise de la mobilité internationale, Assur'.

Cette citation met bien en évidence le fait que la population des Expatriés n'est pas une population homogène et qu'il est alors important d'appréhender son hétérogénéité afin de mieux comprendre les différents enjeux et difficultés de gestion que cette population peut poser. Il nous apparaissait alors pertinent de questionner la composition de la population des expatriés afin de ne pas tomber dans des appellations génériques comme celle des « expatriés », des « cadres expatriés » et donc de dépasser le mythe du « Generic Expatriate ».

Heureuse trouvaille n°3 : La possibilité d'une gestion différenciée ou segmentée des expatriés.

Ce point est très lié aux deux points précédents et nous a permis de rompre avec la vision d'une gestion standardisée des expatriés. En effet, les expatriés étant une population hétérogène, et la gestion de l'expatriation étant « avant tout une question de gestion des

carrières » (Cerdin, 2012, p. 20), cette gestion peut alors faire l'objet d'une segmentation. Ainsi, la HR Business Partner de l'entreprise Farmaceutik déclarait :

> « *Ca va dépendre aussi du potentiel de la personne. On a un besoin organisationnel, donc un talent nous intéresse pour staffer un poste quelque part mais quand on regarde le profil de la personne, comme on essaie de faire une gestion différenciée des talents et d'avoir des accélérateurs pour certains profils on va proposer un statut d'expatriation avec plus de mesures d'accompagnement à une personne qui soit occupe un poste plus senior soit a un potentiel évolutif plus marqué et on va considérer à ce moment-là qu'on investit davantage sur cette personne et on va être attentif sur la durée de la mission avec un suivi plus poussé et une veille plus marquée car 3 ans c'est très rapide*. », HR Business Partner, Farmaceutik.

Cet extrait d'entretien nous a particulièrement interpellé car il rompt avec la vision d'une gestion standardisée de l'expatriation et montre comment une entreprise peut articuler gestion de l'expatriation et gestion de carrière à travers une gestion plus ou moins stratégique de ses expatriés selon, dans ce cas, leur potentiel. Toutefois, bien que cet élément nous est apparu comme un « fait surprenant » il convient de souligner qu'en 1977, Edström et Galbraith notaient déjà que les différents motifs d'expatriation entrainaient au sein des organisations la mise en place de politiques de transfert variées : « Organizations which vary in their reasons for transfer vary in their transfer policies » (Edström et Galbraith, 1977, p. 252). Autrement dit, selon ces auteurs, l'hétérogénéité de la population des expatriés appelait une gestion non standardisée et donc segmentée de cette population. Toutefois, depuis, ce point est très largement absent dans la littérature consacrée à la gestion de l'expatriation ; littérature qui a d'ailleurs plutôt tendance à proposer toute une série d'outils et de pratiques standardisés car calibrés pour une population pensée comme homogène.

<u>Heureuse trouvaille n°4 :</u> L'existence d'un partage des rôles entre les différents acteurs RH quant à la gestion de l'expatriation et plus particulièrement quant à la gestion de la carrière des expatriés.

La gestion des expatriés au sein des entreprises présentes à l'international mobilisent un certain nombre d'acteurs, notamment RH, et ces différents acteurs interviennent sur certaines dimensions de la gestion de l'expatriation alors que sur d'autres non. Nous proposons de rapporter ici quelques extraits d'entretiens montrant ce partage des rôles et

illustrant le champ d'intervention des différentes personnes interrogées concernant la gestion de l'expatriation.

> « *On gère en fait la mobilité internationale des collaborateurs qui partent de la France à l'étranger ou de l'étranger qui arrivent en France. Donc quand je dis gérer ça veut dire on ne participe pas au processus de sélection des candidats mais on intervient pour faire une proposition de rémunération, pour établir les contrats, pour optimiser les coûts, pour accompagner le collaborateur à son arrivée ; et pendant toute la durée de la mission on est son contact principal pour toutes les questions qu'il peut avoir… sur sa retraite, s'assurer qu'il est bien affilié à sa mutuelle et savoir comment obtenir ses remboursements. On peut aussi le mettre en contact avec un cabinet fiscaliste si on ne sait pas y répondre. Par contre on ne s'occupe pas de la gestion de carrière, ça c'est le service RH, ce sont les conseillers Ressources Humaines.* », Responsable du Centre d'expertise de la Mobilité Internationale, Assur'.

Ou encore :

> « *C'est un travail qui réussit bien quand il est en tandem. Si le HRBP fait juste sa petite cuisine, même des plans géniaux avec le Manager opérationnel et si on ne travaille pas avec la Cellule Mobilité Internationale qui est moins sur l'aspect développement des compétences mais… En fait, le montage de la Mobilité Internationale doit vraiment être cohérent avec le projet de l'organisation et le projet sur la personne, si ça ne l'est pas ça coince et donc c'est très important de travailler en amont tous ensemble, les opérationnels, le HRBP et la Cellule Mobilité Internationale.*
>
> ***Q : Par opérationnels, vous entendez qui ?***
>
> ***R:*** *Les Responsables de service, les directeurs de département, les patrons d'organisation. Ce sont nos opérationnels à nous, ça peut être même en R&D donc Opérationnels entre guillemets.* », HR Business Partner, Farmaceutik.

Ainsi, la question du champ d'intervention ou de compétences des acteurs RH doit être posée et ce pour deux raisons. Premièrement afin d'éviter de confondre gestion de la mobilité internationale et gestion de carrière des expatriés et deuxièmement afin d'identifier les acteurs RH compétents sur ces dimensions et pouvant donc à profit être interrogés dans le cadre d'une recherche.

Ces quatre « heureuses trouvailles » ainsi que les relations qui les unissent nous ont amené d'une part à réorienter notre travail de revue de la littérature et d'autre part à investiguer de manière plus intense dans les entretiens qui ont suivi ces différents points.

Cette double réorientation montre bien le caractère itératif de notre démarche de recherche. Plus précisément :

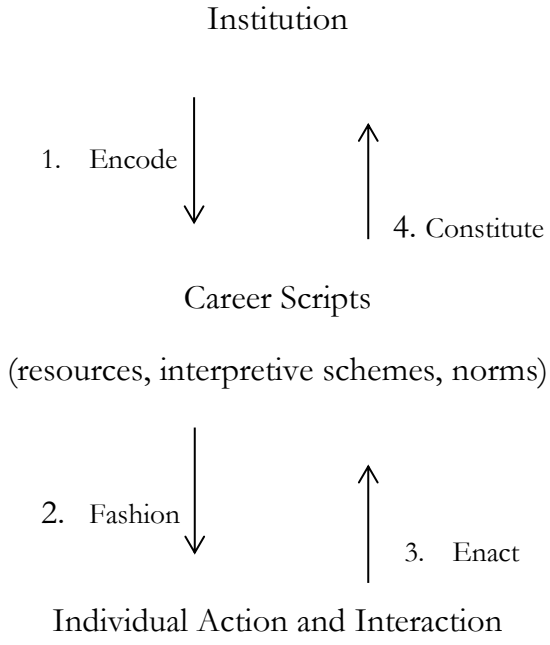
Concernant la réorientation de notre travail de revue de la littérature, celle-ci s'est traduite par le fait que nous avons alors investigué la littérature sur la carrière, nous avons également poursuivi notre revue de la littérature sur l'expatriation en cherchant notamment des travaux faisant le lien entre expatriation et carrière.

Notre travail de revue de la littérature consacrée à la carrière et à sa gestion nous a permis de nous rendre compte de l'extrême richesse de cette littérature ainsi que de son caractère multidisciplinaire. Néanmoins, en sciences de gestion, cette littérature nous est apparue comme structurée autour d'une opposition entre deux grands modèles : le modèle de la carrière organisationnelle et le modèle des nouvelles carrières (carrières nomades en tête). Concernant ces deux modèles, notre revue de la littérature nous a également permis de nous rendre compte des critiques qui leur sont adressées et de la volonté en résultant de dépasser cette opposition en interrogeant de manière conjointe l'influence de la structure et de l'agence dans la construction de la carrière. Notre revue de la littérature nous a également permis de mettre en évidence que ce débat (carrière oganisationnelle versus nouvelles carrières) se retrouvait également dans la littérature consacrée aux expatriés. En effet, comme nous l'avons montré, la littérature a d'abord présenté les expatriés organisationnels comme relevant du modèle de la carrière organisationnelle (Inkson, Arthur, Pringle et Barry, 1997). Plus récemment, quelques travaux ont à l'inverse présenté les expatriés organisationnels comme les archétypes du nomadisme (Leiba-O'Sullivan, 2002 ; Sanchez, Spector et Cooper, 2000 ; Stahl, Miller et Tung, 2002). Toutefois, ces différents travaux, en présentant les expatriés organisationnels soit comme l'archétype de la carrière organisationnelle soit à l'inverse comme la figure de proue des nouvelles carrières, ont pour limite d'enfermer cette population dans la controverse opposant les tenants de la carrière organisationnelle et les promoteurs des nouvelles carrières. Or, ce que montre notre analyse de la littérature est qu'il existe chez un nombre de plus en plus important de chercheurs une volonté d'essayer de dépasser cette opposition « carrières organisationnelles versus nouvelles carrières » en présentant la carrière comme le résultat de l'action conjointe de la structure et de l'agence. Ainsi, il apparaissait comme particulièrement intéressant d'interroger, dans une perspective Structure/Agence, la manière dont se construit le moment particulier de la carrière que constitue le retour

d'une expatriation organisationnelle. A partir de notre analyse de la littérature et comme nous avons pu le justifier dans la première partie de cette thèse, la théorie des scripts de Barley nous est alors apparue extrêmement prometteuse. En effet, d'une part, cette théorie considère la carrière comme le résultat des interactions entre la structure et l'agence et, d'autre part, cette théorie peut être considérée comme une « théorie "lâche" » (Mucchielli, 2004, p. 26) ce qui est une condition nécessaire pour pouvoir mener une recherche dans une perspective constructiviste c'est-à-dire une recherche qui n'a pas pour objectif de valider une théorie mais qui s'appuie sur des concepts et théories « lâches » afin de permettre une compréhension fine des phénomènes étudiés. Selon Mucchielli (2004, p. 26) « le constructivisme scientifique, ne peut concerner que les théories "lâches" ou en train de se faire et inachevées ou l'adaptation et la reformulation de théories connues ». A ce propos, Gunz (2012) considère que la théorie des scripts de carrière de Barley (1989) constitue un « pretty broad canvas ».

Pour rappel, Barley (1989) propose d'illustrer sa théorie par le schéma suivant :

Figure 24. Career's role in the structuring process.



Source : Barley S. (1989), Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology, *Handbook of Career Theory*, 41-65. p.54.

C'est donc à partir de ce modèle mais aussi des travaux sur lesquels Barley s'est appuyé pour proposer sa théorie des scripts de carrière (pour rappel, ces travaux sont ceux de

l'Ecole de Chicago de Sociologie, la Théorie de la structuration de Giddens et les travaux en psychologie cognitive sur le concept de script) et des travaux mobilisant la théorie des scripts de carrière de Barley ou la théorie de la structuration de Giddens que nous avons opéré des choix quant à notre stratégie de recherche empirique. Nous proposons d'exposer ces différents choix.

Notre premier choix consistait à définir la ou les institution(s) impactant la carrière des expatriés à travers la diffusion/encodage des scripts de carrière. Deux solutions nous apparaissaient alors comme possibles. La première était d'interroger les expatriés de retour sur leur carrière et d'induire à partir de leur récit les différentes institutions impactant leur carrière. Cette première solution est celle choisie par Duberley, Cohen et Mallon dans leur article publié en 2006 dans Organization Studies et intitulé « Constructing scientific careers : Change, continuity and context ». La deuxième solution est celle retenue par Cappellen et Janssens dans leur article publié en 2010 dans *Journal of Organizational Behavior* et intitulé « Enacting global careers : Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents ». En effet, dans cet article, les auteurs rebaptisent les scripts de carrière en scripts organisationnels de carrière du fait qu'ils considèrent que les scripts de carrière sont encodés par une institution particulière : l'entreprise-employeur. Ainsi, Cappellen et Janssens (2010) identifient les scripts organisationnels de carrière à partir d'entretiens menés auprès de Responsables RH et de Senior Managers et non à partir de leurs entretiens réalisés auprès des managers globaux. Ce faisant, les auteurs identifient deux niveaux auxquels des entretiens doivent être menés : un niveau institutionnel (ou organisationnel) permettant de mettre en évidence les scripts encodés et un niveau individuel permettant d'investiguer l'enactement des scripts. Nous concernant, nous avons opté pour cette deuxième solution et ce pour les deux raisons suivantes. La première raison est que nous nous intéressons à une population particulière, à savoir les anciens expatriés traditionnels. Cette population est particulière dans le sens où elle a effectué sa mobilité internationale dans le cadre d'une organisation. Il nous semblait donc pertinent de nous intéresser aux scripts organisationnels de carrière des expatriés, c'est-à-dire aux scripts de carrière encodés par leur organisation et donc de mener des entretiens au niveau organisationnel afin d'identifier les différents scripts encodés. La deuxième raison est que si l'organisation encode des scripts de carrière cela ne signifie pas pour autant que l'organisation est la seule institution impactant la carrière de ses salariés. En

effet, dans leur article Cappellen et Janssens (2010) identifient aussi l'économie globale comme une deuxième institution enactée par les managers globaux dans la construction de leur carrière. En nous inscrivant dans le PECR, nous avons posé comme hypothèse ontologique le fait de considérer les entreprises comme des systèmes ouverts et composés de sous-systèmes. Ainsi, les expatriés traditionnels qui constituent la population phare de notre étude enactent des scripts de carrière encodés par leur organisation. Toutefois, leur organisation étant un système ouvert, celle-ci n'est pas la seule institution impactant leur carrière et pouvant être enactée lors de la construction de leur parcours. De ce fait, des entretiens au niveau individuel sont aussi nécessaires pour comprendre l'enactment des scripts organisationnels de carrière ainsi que pour identifier les différentes institutions enactées par les individus lors de la construction de leur carrière. A ce propos, Cappellen et Janssens (2010) ont alors procédé à la réalisation de trois études de cas. Dans chacun de ces trois cas (ou entreprises), les auteurs ont effectué des entretiens au niveau organisationnel et au niveau individuel.

De ce fait, nous avons alors décidé de poursuivre à mener des entretiens au niveau organisationnel. Ces entretiens poursuivaient alors toujours les deux mêmes objectifs : nous ouvrir un terrain et recueillir des informations nous permettant de comprendre l'encodage des scripts ainsi que d'identifier les différents scripts organisationnels de carrière encodés. Concernant ce deuxième objectif, nous nous sommes donc appuyés sur l'article de Cappellen et Janssens (2010) qui traite de scripts organisationnels de carrière (dans le sens où ces scripts sont encodés par une institution particulière : l'entreprise employeur) et dans lequel la stratégie, les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines sont à l'origine de ces scripts : « policies and practices encode a particular organizational career script » (Cappellen et Janssens, 2010, p. 689). Ainsi, nous avons rédigé un nouveau guide d'entretien nous permettant d'explorer plus en détail cette question d'encodage des scripts et d'identifier les différents scripts encodés. S'est alors posée la question de l'exploitation des entretiens menés antérieurement. A cette question, notre réponse a été la suivante : nous avons retenu tous les entretiens, et ce quelque soit le guide utilisé, au cours desquels nous avons interrogé la stratégie internationale de l'entreprise investiguée, l'utilisation par cette entreprise de l'expatriation et enfin les politiques, dispositifs et acteurs permettant sa gestion. De ce fait, deux entretiens ont été exclus de notre analyse. Il s'agit d'entretiens durant lesquels notre « posture » était plus de

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

vendre notre « projet d'étude de cas » que de comprendre comment ces entreprises géraient leurs expatriés.

La difficulté à obtenir le moindre entretien a été telle que près de deux ans après le début de notre thèse nous avions effectué seulement quatorze entretiens mobilisables au niveau organisationnel, ces quatorze entretiens nous ayant alors permis d'investiguer dix entreprises présentes à l'international. Malheureusement, ces quatorze entretiens ne nous avaient toutefois pas permis d'obtenir la réalisation de la moindre étude de cas et il nous apparaissait de plus en plus irréaliste d'obtenir une étude de cas en dehors de ces dix entreprises investiguées. En effet, pour obtenir ces quatorze entretiens nous avions mobilisé notre réseau et nous avions parrallèlement envoyé pas moins de 100 messages via Viadeo à des Responsables de la Mobilité Internationale. Ainsi, nous avons décidé qu'il était temps de mener des entretiens au niveau individuel, c'est-à-dire auprès d'anciens expatriés revenus en France récemment.

L'objectif de ces entretiens était d'interroger ces anciens expatriés sur leur rôle ainsi que sur celui joué par leur organisation lors de leur réaffectation à un poste de retour en France. En effet, la théorie des scripts présentant la carrière comme le résultat d'une dialectique entre la structure et l'agence, nous souhaitions à travers ces entretiens interroger la manière dont les scripts modelaient l'action individuelle et comment en retour les individus agissaient sur ces scripts à travers leur enactment. Et ici aussi, les entretiens ont été difficiles à obtenir. Si nos entretiens avec les Responsables de la Mobilité Internationale ne nous avaient pas permis de nous ouvrir un terrain pour réaliser une ou plusieurs études de cas, peut-être serait-il possible d'obtenir, auprès de ces Responsables, les coordonnées de quelques anciens expatriés rentrés récemment ? Aussi, nous avons recontacté les Responsables Mobilité Internationale avec lesquels nous nous étions entretenus pour leur formuler cette demande. Ce fut un « demi-succès » : nous avons obtenu des réponses, des coordonnées mais au final cela a débouché, dans un premier temps, seulement sur douze entretiens. Aussi, nous avons décidé d'élargir notre recherche d'anciens expatriés à des entreprises présentes à l'international pour lesquelles nous n'avions pas réalisé d'entretiens au niveau organisationnel. Cela nous a permis de réaliser quatre entretiens supplémentaires au sein de trois nouvelles entreprises présentes à l'international.

Nous étions alors dans notre quatrième année de thèse et nous n'avions réalisé que trente entretiens exploitables : quatorze entretiens au niveau organisationnel au sein de dix entreprises et seize entretiens au niveau individuel au sein de sept entreprises. De plus, nous n'étions pas alors parvenus à réaliser une étude de cas alors que cette méthodologie nous apparaissait des plus pertinentes pour révéler toute la richesse de la théorie des scripts de carrière. A ce propos, mentionnons à nouveau qu'il s'agit de la méthodologie retenue par Cappellen et Janssens (2010). Ainsi, à défaut de réaliser quatre études de cas comme nous le souhaitions lorsque nous commencions notre thèse, notre objectif était de pouvoir en réaliser une. En effet, les trente entretiens menés jusqu'alors nous avaient permis de confirmer l'intérêt de mener au sein d'une même entreprise de nombreux entretiens à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel et ce afin de comprendre de manière plus fine d'une part l'encodage des scripts par l'organisation et d'autre part leur enactment par les individus.

A ce sujet, si l'obtention de chaque entretien n'a pas été une tâche facile, celle de mener une étude de cas a été un véritable parcours du combattant. Toutefois, lors de notre entretien avec une Responsable de la Mobilité Internationale de l'entreprise Micro-Tech, nous avions noté un fort intérêt pour notre recherche ainsi que pour notre proposition de réaliser une étude de cas. Cet entretien avait eu lieu le 14 mars 2013. Aussi, suite à cet entretien, et parallèlement aux entretiens menés au sein d'autres entreprises, nous avons œuvré à l'obtention d'un accord pour réaliser une étude de cas au sein de cette entreprise. Nos démarches ont finalement débouché sur la signature, le 13 mars 2014, d'une Convention d'accueil et de confidentialité nous autorisant un accès privilégié au terrain : réalisation de nombreux entretiens au niveau organisationnel et au niveau individuel et étude de données secondaires internes. Plus précisément, nous avons, au sein de l'entreprise Micro-Tech, effectué un total de trente-six entretiens : dix de ces entretiens ont été menés au niveau organisationnel auprès de différents professionnels pouvant nous renseigner sur la gestion de l'expatriation ainsi que sur la gestion de la carrière des expatriés (Responsable Mobilité Internationale, HR Business Partner, HR Group, Responsable Mobilité Interne, etc.) et les vingt-six autres ont été effectués auprès d'anciens expatriés revenus en France récemment. Par ailleurs, au-delà de la réalisation de ces entretiens, nous avons également pu avoir accès à un grand nombre de documents internes nous renseignant sur la gestion de l'expatriation ainsi que sur la gestion des

carrières. Enfin, la signature de cette convention d'accueil nous a permis d'être chapeauté par une « tutrice », qui en l'occurrence occupe la fonction de Responsable de la Mobilité Internationale et avec qui nous avons pu échanger régulièrement et de manière plus informelle sur différentes thématiques liées à nos questionnements de thèse.

Ainsi, s'il est possible de décomposer notre travail empirique en deux phases, la première phase correspondant à une étude exploratoire dans laquelle trente entretiens ont été menés à la fois au niveau individuel et au niveau organisationnel et ce au sein de treize entreprises présentes à l'international et une deuxième phase renvoyant à la réalisation d'une étude de cas unique, nous considérons que cette décomposition fait moins sens que celle consistant à distinguer les entretiens selon le niveau (organisationnel ou individuel) auquel ils ont été menés. Ainsi, selon cette perspective, nous considérons que notre travail empirique nous a permis d'investiguer treize entreprises présentes à l'international. Pour chacune de ces entreprises, notre volonté était de mener des entretiens au niveau organisationnel ainsi qu'au niveau individuel. Toutefois, cette volonté d'obtenir des entretiens à ces deux niveaux n'a pas toujours été couronnée de succès. Ainsi, les données récoltées sont plus ou moins riches selon les entreprises, mais chacun des entretiens mobilisés dans le cadre de notre thèse a permis la construction progressive de notre sujet de recherche ainsi qu'une meilleure compréhension de la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation organisationnelle.

Si cette partie peut paraître confuse en venant « brouiller » le récit, celle-ci nous semblait toutefois nécessaire car elle donne à voir les difficultés d'accès au terrain que nous avons rencontrées mais également et surtout la construction progressive et itérative de notre sujet de thèse. Cette construction progressive et itérative est conforme avec notre inscription dans le PECR. Ainsi, comme nous avons pu le montrer tout au long de cette partie, notre processus de recherche s'éloigne très clairement du processus de recherche linéaire comme cela peut être le cas dans l'approche hypothético-déductive dans laquelle neuf grandes étapes séquentielles sont généralement distinguées (Giordano et Jolibert, 2011, p. 48) :

1/Choix de l'objet ;

2/Revue de la littérature ;

3/Construire un cadre théorique ;

4/ Déduire des hypothèses ;

5/ Opérationnaliser les concepts ;

6/ Construire un plan de recherche ;

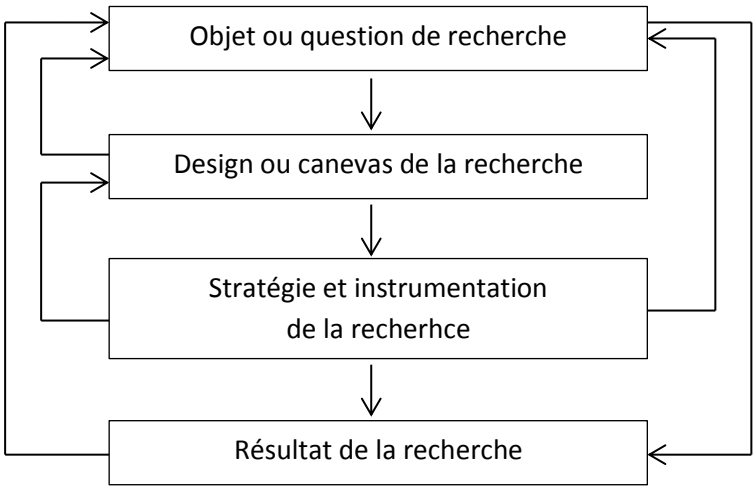
7/ Choisir un échantillon, collecter des données et les coder ;

8/ Tester les hypothèses ; analyser les données et interpréter les résultats ; apprécier leur validité ;

9/ Conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus.

En effet, le processus de notre recherche comprend de nombreuses itérations entre les théories et les données empiriques et peut être davantage représenté par le schéma suivant.

Figure 25. La construction de l'objet dans le processus de recherche.



Source : Giordano et Jolibert, 2011, p. 56, Chapitre 2 : Spécifier l'objet de recherche. Dans Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. (dir. Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert) d'après Allard-Poesi F. et Maréchal C., « Construction de l'objet de recherche », dans Thiétart R.A. et al. , *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 1999, p. 36.

Section 2 : Le temps du terrain : un travail empirique mené à deux niveaux.

Notre problématique propose d'interroger la manière dont interagissent l'entreprise présente à l'international et l'expatrié dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle. Plus précisément, notre thèse, à travers la théorie des scripts de carrière de Barley, considère la carrière comme le résultat d'une dialectique entre la structure et l'agence. En effet, selon cette perspective théorique, le domaine institutionnel agit sur le domaine individuel à travers la diffusion de scripts de carrière et le domaine individuel agit sur le le domaine institutionnel à travers l'enactment de ces scripts. De ce fait, il nous est apparu pertinent de mener des entretiens auprès de ces deux niveaux : les entretiens menés au niveau du domaine institionnel devant nous permettre d'interroger l'encodage des scripts de carrière ; et les entretiens menés au niveau individuel nous permettant d'interroger l'enactment de ces scripts par les individus.

Comme mentionné précédemment, la stratégie empirique alors envisagée s'inspirait largement de celle de Cappellen et Janssens (2010). En effet, à l'instar de ces auteurs, notre ambition était de réaliser plusieurs études de cas. Au sein de chacune de nos études de cas, notre ambition était de réaliser des entretiens auprès des deux niveaux mentionnés précédemment et d'avoir accès à des données secondaires internes.

Pour le chercheur qui souhaite mener une ou plusieurs études de cas, la recherche d'un ou de plusieurs terrains peut s'avérer être une tâche compliquée, et ce fut le cas pour nous. Aussi, il nous semble important d'être transparent en reconnaissant le fait que les informations que nous avons pu recueillir ne correspondent pas à notre stratégie empirique initiale et donc au matériau que nous souhaitions collecter. Néanmoins, notre obstination à vouloir comprendre comment pouvait se construire le moment de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle a abouti à la réalisation de soixante-cinq entretiens exploitables. Ces soixante-cinq entretiens ont donc été menés aux deux niveaux (organisationnel et individuel) et nous ont permis d'investiguer treize entreprises présentes à l'international.

Par ailleurs, les entretiens réalisés ne constituent pas la seule source d'informations recueillies dans le cadre de notre thèse. En effet, nous avons également mené un travail de

collecte et d'analyse d'informations contenues dans des données secondaires internes et ce afin de renforcer la validité interne de notre travail.

Avant de présenter plus en détail notre stratégie de recueil et d'analyse d'informations, nous proposons de synthétiser dans un tableau l'ensemble des informations récoltées dans le cadre de notre thèse. Nous proposons de présenter les différentes informations recueillies en les regroupant par entreprise puis dans un deuxième tableau de présenter ces différentes entreprises.

Tableau 14. Présentation synthétique de l'ensemble des informations recueillies et analysées dans le cadre de notre thèse.

Entreprises (nom fictif)	Secteur d'activité	Entretiens réalisés	Personnes interrogées (nom fictif)	Données secondaires internes collectées
Assur'	Assurance et Banque	1 entretien au niveau organisationnel	Responsable du Centre d'expertise de la Mobilité Internationale	✓ Site Internet ✓ Données sociales 2012 (47p) ✓ Données sociales 2015 (68p) ✓ Rapport annuel 2014 (412p) ✓ Assur' Global Graduate Program 2014 (12p) ✓ Rapport d'activité et de responsabilité d'entreprise 2015 (97p) ✓ Assur' en Bref 2016 (24p)
Farmaceutik	Industrie pharmaceutique	3 entretiens au niveau organisationnel	Ancienne Responsable de la Mobilité Internationale Responsable de la Mobilité Internationale HR Business Partner	✓ Site Internet ✓ Rapport Annuel 2012 (40p) ✓ Rapport annuel 2015 (66p) ✓ Communiqué de Presse _ Rapport d'activité 2013 (8p) ✓ Farmaceutik : Pionnier à l'international
		1 entretien au niveau individuel	Expat'H1, Farmaceutik[15]	
Auto	Industrie automobile	1 entretien au niveau organisationnel	Responsable de la Mobilité Internationale, zone Asie.	✓ Site Internet ✓ Rapport d'activité et de développement durable 2012 (44p) ✓ Rapport d'activité et de développement durable 2014 (52p) ✓ Document de référence 2015 (340p)
Pétro'Ingé	Ingénierie pétrolière	1 entretien au niveau organisationnel	Responsable de la Mobilité Internationale	✓ Site Internet ✓ Rapport d'activité et de développement durable 2012

[15] La lettre 'H'dans l'appellation Exap'H1 siginfie que l'expatrié interrogé est un Homme.

				(88p) ✓ Rapport d'activité et de développement durable 2015 (71p) ✓ Document de référence 2015 (324p)
Rails Dev	Transport public	1 entretien au niveau organisationnel	Directrice du Développement RH	✓ Site Internet ✓ Plaquette de présentation (2p) ✓ Rapport d'activité Groupe Rails (80p) ✓ Rapport d'activité et de développement durable Groupe Rails (100p) ✓ Rapport financier et RSE Groupe Rails 2014 (156p)
		2 entretiens au niveau individuel	Expat'H1, Rails	
			Expat'H2, Rails	
Ekip'Auto	Equipement automobile, électroménager, appareillage de chantier	1 entretien au niveau organisationnel	Chargée de la Mobilité Internationale	✓ Site Internet ✓ Rapport annuel 2012 (132p) ✓ Rapport annuel 2015 (52p) ✓ Plaquette RH (4p) ✓ Plaquette de Présentation « Auto aujourd'hui 2011/2012 » (30p) ✓ Plaquette de Présentation « Auto aujourd'hui 2012/2013 » (25p)
		1 entretien au niveau individuel	Expat'H1, Ekip'Auto	
Pharmacy	Industrie pharmaceutique	1 entretien au niveau organisationnel	Ancien DRH Monde	✓ Site Internet ✓ Rapport annuel 2013 (14p) **Documents internes (confidentiels) :** ✓ Présentation powerpoint 'Audit interne sur la gestion de l'expatriation' (28 slides)
Energy	Gestion de l'énergie	3 entretiens au niveau organisationnel	Responsable de la Mobilité Internationale	✓ Site Internet ✓ Rapport annuel financier et développement durable (322p)
			HR Vice President	
			HR Vice President Senior	

		8 entretiens au niveau individuel	Expat'F1, Energy[16] Expat'H1, Energy Expat'H2, Energy Expat'H3, Energy Expat'H4, Energy Expat'H5, Energy Expat'H6, Energy Expat'H7, Energy	✓ Stratégie et développement durable 'L'essentiel' 2012-2013 (50p) ✓ Stratégie et développement durable 'L'essentiel' 2014-2015 (25p) **Documents internes (confidentiels) :** ✓ Captures d'écran de la Plateforme Mobilité Internationale (7p) ✓ Note interne adressée aux membres de la Fonction Ressources Humaines au sujet des règles applicables au moment du retour des expatriés en France (1p) ✓ Contrat de service entre [chaque pays en EMEAS] et le Centre de Mobilité Internationale (19p) ✓ Operational Guide for Human Resources Managers and International Mobility Coordinators (41p)
Sport Ekip	Conception, production et distribution d'équipements sportifs.	1 entretien au niveau organisationnel	Responsable Mobilité Internationale	✓ Site Internet ✓ Plaquette RH (2p) ✓ Dossier de présentation (15p)
Micro-Tech	Microélectronique	10 entretiens au niveau organisationnel	Responsable de la Mobilité Internationale A[17] Responsable de la Mobilité Internationale B Directeur Comp&Ben France et Méditerrannée[18]	✓ Site Internet ✓ Sustainability Report 2012 (39p) ✓ Sustainability Report 2015 (98p) ✓ Document « Company

[16] La lettre 'F' dans l'appellation Expat'F1 signifie que l'expatrié interrogé est une Femme.

[17] La lettre 'A' n'a pas de signification particulière mais a pour utilité de distinguer les deux Responsables de la Mobilité Internationale interrogées au sein de cette entreprise.

			HR Business Partner et Responsable Mobilité Interne pour la France	Presentation » 2013, (24p) ✓ Document « Company Presentation » 2016 (18p) ✓ Document « Human Resource Management » (1p) ✓ Document « Informations about Micro-Tech » (3p) ✓ Document « Présentation générale de Micro-Tech » (8p) ✓ Document « Human Resources Policy » (9p) ✓ Document « Your career at Micro-Tech » (3p) **Documents internes (confidentiels) :** ✓ Powerpoint de présentation de la Fonction 'Corporate HR & Sustainability Quality Manager' (6 slides) ✓ Powerpoint de présentation de la Vision et des missions des acteurs RH au sein d'un Groupe/Division de l'entreprise Micro-Tech (4 slides) ✓ Document 'Expatriation Request Form' (2p) ✓ Document 'Fiche de Compétence Expatrié' (1p) ✓ Procédures France _ Conditions liées à la mobilité professionnelle (22p) ✓ Observatoire des Métiers _ Rapport annuel 2012/2013 (81p)
			HR Business Partner et Responsable Recrutement pour la France	
			Corporate HR Quality Manager	
			HR Group A	
			HR Group B	
			Corporate International Mobility Manager	
			Directeur développement des procédés (Manager)	
		26 entretiens au niveau individuel	Expat'F1, Micro-Tech	
			Expat'F2, Micro-Tech	
			Expat'F3, Micro-Tech	
			Expat'H1, Micro-Tech	
			Expat'H2, Micro-Tech	
			Expat'H3, Micro-Tech	
			Expat'H4, Micro-Tech	
			Expat'H5, Micro-Tech	
			Expat'H6, Micro-Tech	
			Expat'H7, Micro-Tech	
			Expat'H8, Micro-Tech	
			Expat'H9, Micro-Tech	
			Expat'H10, Micro-Tech	
			Expat'H11, Micro-Tech	
			Expat'H12, Micro-Tech	
			Expat'H13, Micro-Tech	
			Expat'H14, Micro-Tech	
			Expat'H15, Micro-Tech	
			Expat'H16, Micro-Tech	
			Expat'H17, Micro-Tech	
			Expat'H18, Micro-Tech	
			Expat'H19, Micro-Tech	

[18] Dans l'Entreprises Micro-Tech, la Mobilité Internationale est rattachée à la Direction Compensation & Benefits. Ainsi, le Directeur Comp&Ben est également le directeur de la Mobilité Internationale et de ce fait le responsable hiérarchique des Responsables Mobilité Internationale.

			Expat'H20, Micro-Tech Expat'H21, Micro-Tech Expat'H22, Micro-Tech Expat'H23, Micro-Tech	✓ Powerpoint de présentation faite au Comex sur la gestion des retours d'expatriation 2013 (18 slides) ✓ Powerpoint sur la gestion des retours d'expatriation 2014 (4 slides) ✓ Document de présentation des Process de Management des Hommes 'People Management Process' (37p) ✓ Politique de Mobilité Interne 'Employees Internal Mobility', avril 2003 (8p) ✓ Politique de Mobilité Interne 'Internal Mobility for Career Management', janvier 2014 (10p) ✓ Politique de Mobilité Internationale 'International Mobility', novembre 2010 (47p) ✓ Politique de Mobilité Internationale 'International Mobility', décembre 2013 (56p)
Pyro	Sécurité Incendie	1 entretien au niveau individuel	Expat'H1, Pyro	✓ Site Internet
Informatik	Informatique, périphériques, logiciels, Serveurs, Réseaux	2 entretiens au niveau individuel	Expat'F1, Informatik Expat'F2, Informatik	✓ Site Internet ✓ Rapport annuel 2013 (204p) ✓ Rapport annuel 2015 (240p)
Telefonik	Télécommunication	1 entretien au niveau individuel	Expat'H1, Telefonik	✓ Site Internet ✓ Rapport annuel 2015 (55p)
Synthèse	**13 entreprises investiguées**	**65 entretiens réalisés**	- **23 entretiens au niveau organisationnel (10 entreprises)** - **42 entretiens au niveau individuel (8 entreprises)**	

Source : Réalisation personnelle

Tableau 15. Présentation des différentes entreprises présentes à l'international investiguées.

Entreprise (nom fictif)	Secteur d'activité	Chiffre d'affaires 2015	Effectif	Présence à l'international	Origine
Assur'	Assurance et Banque	98,53 milliards d'euro	120 486	• Présence dans 64 pays • 76% du chiffre d'affaires réalisé à l'international (hors France) • 96 562 salariés travaillent à l'international (hors France)	• Siège social situé en France • PDG de nationalité française. • 19.86% des salariés travaillent en France
Farmaceutik	Industrie pharmaceutique	1,965 million d'euro	9 375	• Présence dans plus 150 pays au travers de 42 filiales • En 2012, 87% du chiffre d'affaires a été réalisé à l'International. • 5719 salariés travaillent à l'international (hors France)	• Siège social situé en France • PDG de nationalité française • 39% des salariés travaillent en France.
Auto	Industrie automobile	54,7 milliard d'euro	184 107	• Présence dans 160 pays • 29,3% du chiffre d'affaires est réalisé à l'international (hors Europe) • 103 883 salariés travaillent à l'international (hors France)	• Siège social situé en France • PDG de nationalité portugaise • 42,9% des salariés travaillent en France
Pétro'Ingé	Ingénierie pétrolière	9.3 milliards d'euro	34 400	• Présence dans 45 pays • 99.3% du chiffre d'affaires est réalisé à l'international (hors France)	• Siège social situé à Paris • PDG de nationalité française • 35,3% des salariés

				• 19 450 salariés travaillent à l'international (Hors Europe)	travaillent en Europe
Rails'Dev	Transport public	950 millions d'euro	14 800	• Présence dans 15 pays • 70% du chiffre d'affaires est réalisé à l'international (Hors France)	• Siège social situé à Paris • PDG de nationalité française
Ekip'Auto	Equipement automobile, électroménager, appareillage de chantier	70.607 milliards d'euro	374 778	• Présence dans 60 pays • 95% du chiffre d'affaires réalisé à l'international (Hors France) • 367 200 salariés travaillent à l'international (Hors France)	• Siège social situé en Allemagne • PDG de nationalité allemande • 2,8% des salariés travaillent en France
Pharmacy	Industrie pharmaceutique	10.3 milliards de dollars	30 000	• Présence dans 50 pays • 90,39% du chiffre d'affaires est réalisé à l'international (Hors France) • 28 300 salariés travaillent à l'international (Hors France)	• Siège social situé aux Etats-Unis • PDG de nationalité américaine • 5,66% des salariés travaillent en France
Energy	Gestion de l'énergie	26.6 milliards d'euro	160 000	• Présence dans 15 pays • 90,19% du chiffre d'affaires est réalisé à l'international (Hors France) • 165 508 salariés travaillent à l'international (Hors France)	• Siège social situé en France • PDG de nationalité française • 11% des salariés travaillent en France
Sport Ekip	Conception, production et distribution d'équipements sportifs.	9.1 milliards d'euro	70 000	• Présence dans 29 pays • 65% du chiffre d'affaire est réalisé à l'international (Hors France)	• Siège Social situé en France • PDG de nationalité française

				• 50 185 salariés travaillent à l'international (Hors France)	• 30% des salariés travaillent en France
Micro-Tech	Microélectronique	6.9 milliards d'euro	43 200	• Présence dans 35 pays • 71% du chiffre d'affaire est réalisé à l'international (Hors Europe) • 10 500 salariés travaillent à l'international (Hors France)	• Siège social situé en Suisse • PDG de nationalité italienne • 22,9% des salariés travaillent en France
Pyro	Sécurité Incendie	185 millions d'euro	1 700	• Présence dans 30 pays	• Siège Social situé en France • PDG de nationalité française
Informatik	Informatique, périphériques, logiciels, Serveurs, Réseaux	103.4 milliards de dollars	287 000	• Présence dans 45 pays • 282 000 salariés travaillent à l'international (Hors France)	• Siège social situé aux Etats Unis • PDG de nationalité américaine • 1,74% des salariés travaillent en France
Telefonik	Télécommunication	40.2 milliards d'euro	155 000	• Présence dans 26 pays • 54,3% du chiffre d'affaire est réalisé à l'international (Hors France) • 59 280 salariés travaillent à l'international	• Siège social situé en France • PDG de nationalité française • 62% des salariés travaillent en France

Source : Réalisation personnelle

Ces tableaux de synthèse ont pour intérêt de donner à voir, d'une part la richesse des informations recueillies mais aussi la répartition inégale de cette richesse selon les entreprises investiguées. Ainsi, il est par exemple aisé de constater que sur les treize entreprises investiguées, nous avons pour seulement cinq d'entre elles des entretiens à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel. Plus encore, il est également facile de remarquer que l'entreprise Micro-Tech est celle pour laquelle nous avons le plus d'informations.

Par ailleurs, comme nous avons pu l'argumenter, nous distinguons deux niveaux d'analyse auxquels ont été menés le recueil et l'analyse des informations. Ainsi, les deux parties qui suivent (1. et 2.) proposent de présenter notre travail de recueil et d'analyse des informations pour chacun de ces deux niveaux.

1. Le recueil et l'analyse des informations au niveau institutionnel : comprendre l'encodage des scripts organisationnels de carrière.

1.1. Le recueil des informations au niveau institutionnel.

Comme mentionné précédemment, afin d'appréhender l'influence du domaine institutionnel dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle nous avons recueilli des informations au niveau institutionnel (ou organisionnel).

Plus précisément, notre recueil d'informations au niveau institutionnel comprend d'une part des données secondaires internes et d'autre part des données primaires (entretiens semi-directifs). Comme mentionné précédemment, dans le cadre de notre thèse, treize entreprises présentes à l'international ont pu être investiguées. Mentionnons que pour trois de ces treize entreprises, notre recueil d'informations au niveau institutionnel ne comprend pas d'entretiens mais uniquement des données secondaires internes. Il s'agit des entreprises Pyro, Informatik et Telefonik au sein desquelles les entretiens réalisés ne l'ont été qu'au niveau individuel.

1.1.1. Les données secondaires internes recueillies au niveau institutionnel.

1.1.1.1. Principes et intérêts des données secondaires internes.

Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2014, p. 291) définissent les données secondaires internes comme « des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées. Elles n'ont pas été recueillies pour répondre aux besoins spécifiques du chercheur, mais elles constituent de véritables sources de données

secondaires pour celui qui les consulte.» Ces données secondaires internes peuvent alors recouvrir différentes formes : archives, notes, rapports, documents, règles et procédures écrites, modes d'emploi, revues de presse, etc.

Ce recueil de données secondaires internes a présenté dans le cadre de notre recherche un double intérêt.

Premièrement, ces données, en nous fournissant des renseignements sur les entreprises au sein desquelles nous allions effectuer un ou plusieurs entretiens, nous ont permis de mieux préparer nos entretiens en prévoyant une ou plusieurs questions permettant de creuser un ou plusieurs points nous paraissant intéressants. En effet, comme le notent Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2014, p. 291), les données secondaires internes sont « un excellent support pour se familiariser avec un terrain d'étude. Il est donc normal qu'au commencement de nombreuses recherches, le chercheur se documente et s'informe sur son sujet en collectant des données internes. »

Deuxièmement, l'étude de données secondaires internes permet de renforcer la fiabilité des informations recueillies par voie d'entretiens au sein des entreprises investiguées en assurant une certaine triangulation des données. A ce propos, Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2014, p. 291) considèrent que « l'analyse des données internes est souvent nécessaire pour construire une triangulation des données et valider leur fiabilité. » Pour Hlady Rispal (2002, p. 116), « un recueil des données diversifié est aujourd'hui vivement recommandé par les auteurs émanant d'un courant qualitatif. Ce mode de recueil garantit pour partie la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyse. Le terme de triangulation est très souvent employé. Nous préférons celui moins restrictif de multi-angulation. »

1.1.1.2. Présentation des données secondaires internes recueillies.

Les données secondaires internes étudiées sont essentiellement celles que nous avons pu recueillir sur l'Internet. Ainsi, nous avons passé en revue le site Internet des entreprises investiguées ainsi que différents documents téléchargeables à partir de leur site Internet : rapports annuels, rapports d'activité, plaquettes d'informations concernant leur Gestion des Ressources Humaines, etc.

Par ailleurs, pour trois des treize entreprises investiguées, nous avons également eu accès à d'autres données secondaires internes que celles accessibles au public depuis leur site Internet. Ces trois entreprises sont l'entreprise Pharmacy, Energy et Micro-Tech.

Le tableau ci-après présente en détail et par entreprise les différentes données secondaires recueillies et analysées dans le cadre de notre travail de recherche.

Tableau 16. Présentation synthétique de l'ensemble des données secondaires internes recueillies et analysées dans le cadre de notre thèse.

Entreprises (nom fictif)	Secteur d'activité	Données secondaires internes recueillies
Assur'	Assurance et Banque	✓ Site Internet ✓ Données sociales 2012 (47p) ✓ Données sociales 2015 (68p) ✓ Rapport annuel 2014 (412p) ✓ Assur' Global Graduate Program 2014 (12p) ✓ Rapport d'activité et de responsabilité d'entreprise 2015 (97p) ✓ Assur' en Bref 2016 (24p)
Farmaceutik	Industrie pharmaceutique	✓ Site Internet ✓ Rapport Annuel 2012 (40p) ✓ Rapport annuel 2015 (66p) ✓ Communiqué de Presse _ Rapport d'activité 2013 (8p) ✓ Farmaceutik : Pionnier à l'international
Auto	Industrie automobile	✓ Site Internet ✓ Rapport d'activité et de développement durable 2012 (44p) ✓ Rapport d'activité et de développement durable 2014 (52p) ✓ Document de référence 2015 (340p)
Pétro'Ingé	Ingénierie pétrolière	✓ Site Internet ✓ Brochure de présentation (8p) ✓ Rapport d'activité et de développement durable 2012 (88p) ✓ Rapport d'activité et de développement durable 2015 (71p) ✓ Document de référence 2015 (324p) ✓ Document intitulé « Innovation, une nouvelle manière d'avancer » (71p)
Rails Dev	Transport public	✓ Site Internet ✓ Plaquette de présentation (2p) ✓ Rapport d'activité Groupe Rails (80p) ✓ Rapport d'activité et de développement durable Groupe Rails (100p) ✓ Rapport financier et RSE Groupe Rails 2014 (156p)
Ekip'Auto	Equipement automobile, électroménager, appareillage de chantier	✓ Site Internet ✓ Rapport annuel 2012 (132p) ✓ Rapport annuel 2015 (52p) ✓ Plaquette RH (4p) ✓ Plaquette de Présentation « Auto aujourd'hui 2011/2012 » (30p) ✓ Plaquette de Présentation « Auto aujourd'hui 2012/2013 » (25p)

Pharmacy	Industrie pharmaceutique	✓ Site Internet ✓ Rapport annuel 2013 (14p) **Documents internes (confidentiels) :** ✓ Présentation powerpoint 'Audit interne sur la gestion de l'expatriation' (28 slides)
Energy	Gestion de l'énergie	✓ Site Internet ✓ Rapport annuel financier et développement durable (322p) ✓ Stratégie et développement durable 'L'essentiel' 2012-2013 (50p) ✓ Stratégie et développement durable 'L'essentiel' 2014-2015 (25p) **Documents internes (confidentiels) :** ✓ Captures d'écran de la Plateforme Mobilité Internationale (7p) ✓ Note interne adressée aux membres de la Fonction Ressources Humaines au sujet des règles applicables au moment du retour des expatriés en France (1p) ✓ Contrat de service entre [chaque pays en EMEAS] et le Centre de Mobilité Internationale (19p) ✓ Operational Guide for Human Resources Managers and International Mobility Coordinators (41p)
Sport Ekip	Conception, production et distribution d'équipements sportifs.	✓ Site Internet ✓ Plaquette RH (2p) ✓ Dossier de présentation (15p)
Micro-Tech	Microélectronique	✓ Site Internet ✓ Sustainability Report 2012 (39p) ✓ Sustainability Report 2015 (98p) ✓ Document « Company Presentation » 2013, (24p) ✓ Document « Company Presentation » 2016 (18p) ✓ Document « Human Resource Management » (1p) ✓ Document « Informations about Micro-Tech » (3p) ✓ Document « Présentation générale de Micro-Tech » (8p) ✓ Document « Human Resources Policy » (9p) ✓ Document « Your career at Micro-Tech » (3p) **Documents internes (confidentiels) :** ✓ Powerpoint de présentation de la Fonction 'Corporate HR & Sustainability Quality Manager' (6 slides) ✓ Powerpoint de présentation de la Vision et des missions des acteurs RH au sein d'un Groupe/Division de l'entreprise Micro-Tech (4 slides) ✓ Document 'Expatriation Request Form' (2p) ✓ Document 'Fiche de Compétence Expatrié' (1p) ✓ Procédures France _ Conditions liées à la mobilité professionnelle (22p) ✓ Observatoire des Métiers _ Rapport annuel 2012/2013 (81p) ✓ Powerpoint de présentation faite au Comex sur la gestion des retours d'expatriation 2013 (18 slides) ✓ Powerpoint sur la gestion des retours d'expatriation 2014 (4 slides) ✓ Document de présentation des Process de Management des Hommes 'People Management Process' (37p)

		✓ Politique de Mobilité Interne 'Employees Internal Mobility', avril 2003 (8p) ✓ Politique de Mobilité Interne 'Internal Mobility for Career Management', janvier 2014 (10p) ✓ Politique de Mobilité Internationale 'International Mobility', novembre 2010 (47p) ✓ Politique de Mobilité Internationale 'International Mobility', décembre 2013 (56p)
Pyro	Sécurité Incendie	✓ Site Internet
Informatik	Informatique, périphériques, logiciels, Serveurs, Réseaux	✓ Site Internet ✓ Rapport annuel 2013 (204p) ✓ Rapport annuel 2015 (240p)
Telefonik	Télécommunication	✓ Site Internet ✓ Rapport annuel 2015 (55p)

Source : Réalisation personnelle

Comme le montre de manière très nette le tableau précédent, selon les entreprises investiguées, les données secondaires internes recueillies étaient plus ou moins conséquentes.

Aussi, si le fait d'analyser des données recueillies principalement sur et à partir du site Internet d'entreprises peut paraître surprenant, nous considérons au contraire qu'une telle analyse peut être très utile et même très riche. Nous en voulons pour preuve la publication de deux articles co-écrits par Point et ayant pour seules données empiriques des informations récoltées sur les sites Internet d'entreprises. Il s'agit de l'article « Promouvoir la gestion de la diversité : radioscopie des sites internet des grands groupes européens » coécrit par Point et Singh et publié en 2005 dans la Revue de Gestion des Ressources Humaines et de l'article « Explorer la mobilité internationale à travers le discours des grandes entreprises » coécrit par Point, Dickmann et Audouard et publié en 2012 dans Management International. Par ailleurs, il nous semble utile de mentionner que pour recueillir des informations utiles au regard de notre sujet de recherche sur de tels supports (site Internet, Rapports annuels, etc.) nous n'avons bien évidemment pas lu l'ensemble de ces supports de manière scrupuleuse mais avons procédé à des recherches par mots-clés via soit les moteurs de recherche disponibles sur les sites Internet des entreprises investiguées soit l'option Recherche « Ctrl+f ».

1.1.2. Les entretiens semi-directifs menés au niveau institutionnel.

1.1.2.1. Le principe de l'entretien semi-directif.

Comme le notent Gavard-Perret, Gotteland, Helme-Guizon, Herbert et Ray (2011, p. 88, italiques et guillemets dans le texte), « l'entretien est « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* ». Il peut être vu comme « *une conversation avec un objectif* », « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* ». »

De manière générale, deux types d'entretiens sont distingués : l'entretien non directif et l'entretien semi-directif. En effet, comme le font remarquer Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2014, p. 274) « un questionnement directif ne relève pas de l'entretien mais du questionnaire. »

A la différence de l'entretien non directif dans lequel « l'investigateur définit [seulement] un thème général sans intervenir sur l'orientation du propos du sujet », dans l'entretien semi-directif, le chercheur « utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. » (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014, p. 274)

Pour Gavard-Perret, Gotteland, Helme-Guizon, Herbert et Ray (2011, p. 96, italiques et guillemets dans le texte), le guide d'entretien est « « *l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou à un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément* ». » Ainsi, le guide d'entretien est rédigé de telle sorte à permettre au chercheur d'investiguer les différentes dimensions que suppose le sujet de sa recherche. Plus concrètement, pour Gavard-Perret, Gotteland, Helme-Guizon, Herbert et Ray (2011, p. 96), le chercheur a ainsi « intérêt à subdiviser sa question de recherche en mini-questions qui constitueront les thématiques du guide. » Néanmoins, dans le cas d'entretiens semi-directifs, le guide doit être considéré comme une trame modulable et incomplète. Modulable car le chercheur n'est pas obligé de suivre le guide d'entretien « à la lettre » : « Le guide des questions principales peut être modifié si, dans la dynamique de l'entretien, le sujet aborde de lui-même des thèmes prévus. Enfin, certaines questions peuvent être abandonnées si le sujet se montre réticent sur certains thèmes et que le chercheur veut éviter un blocage dans la situation de face à face. Un entretien se déroule rarement comme prévu. Le pire comme le meilleur peuvent émerger à tout instant. L'entretien exige sagacité et vivacité de la part du chercheur. » (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014, p. 275). Le guide d'entretien doit également être vu

comme une trame incomplète car les « questions principales » (celles qui figurent sur le guide) ne sont pas les seules à devoir être posées lors d'un entretien semi-directif. En effet, à ce propos, Rubin et Rubin (1995) distinguent trois types de questions : les « questions principales », les « questions d'investigation » et les « questions d'implication ». Or, du fait de leur nature, « les questions d'investigation et d'implication ne peuvent être préparées à l'avance. Elles doivent être aménagées par le chercheur au fur et à mesure de l'entretien. » (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014, p. 275). En effet, les « questions d'investigation » servent à compléter ou clarifier une réponse et les « questions d'implication » font suite aux réponses aux questions principales et visent à élaborer avec précision une idée ou un concept.

L'entretien semi-directif nécessite donc de la part du chercheur de savoir « jongler » entre directivité et souplesse. En effet, une certaine directivité est nécessaire afin que tous les thèmes soient abordés et aussi parfois pour recadrer l'entretien mais cette directivité doit être nuancée par une certaine souplesse permettant à l'interviewé de pouvoir s'exprimer en profondeur sur un sujet. Conduire un entretien semi-directif exige également de la part du chercheur une attention de tous les instants. Ainsi, Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2014, p. 275) recommandent que les entretiens menés fassent l'objet d'un enregistrement. En effet, si le chercheur « est accaparé par la prise de note, il risque de ne pas disposer d'une attention suffisante pour tirer totalement partie des opportunités qui se dégagent de la dynamique de l'entretien. Il est donc fortement conseillé d'enregistrer l'entretien à l'aide d'un dictaphone malgré les réticences et la prudence dans les propos que la situation d'enregistrement peut faire naître chez le sujet interviewé. Autre avantage, les données discursives seront ainsi plus exhaustives et plus fiables. Elles permettront des analyses plus fines, notamment une analyse de contenu. » (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014, p. 275)

1.1.2.2. Constitution de l'échantillon : présentation des entretiens semi-directifs réalisés.

Afin de comprendre le rôle du domaine institutionnel dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle, nous avons réalisé des entretiens auprès de professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale et/ou de la carrière au sein d'entreprises présentes à l'international. Comme mentionné précédemment, l'accès au terrain s'est avéré très compliqué et a ainsi

entrainé une modification de nos projets. En effet, initialement, nous souhaitions réaliser quatre études de cas et donc mener de tels entretiens au sein de quatre organisations constituant nos quatre cas. Or, la difficulté à obtenir un accord pour effectuer une étude de cas nous a conduits à multiplier les entretiens au niveau institutionnel et ainsi à investiguer de nombreuses entreprises présentes à l'international. Au final, nous avons effectué vingt-trois entretiens au niveau institutionnel et ce au sein de dix entreprises présentes à l'international. Comme mentionné précédemment, les professionnels interrogés pouvaient occuper différentes fonctions dans l'organisation : Directeur des Ressources Humaines (DRH), Directeur du Développement RH, Human Resources Vice President (HRVP), Responsable ou Chargé de la Mobilité Internationale (RMI ou CMI) ou encore Human Resources Business Partner (HRBP).

Nous proposons de présenter dans un tableau le détail des entretiens réalisés au niveau institutionnel.

Tableau 17. Présentation des entretiens réalisés au niveau organisationnel.

Entreprise	Personnes interrogées	Durée de l'entretien	Enregistrement et retranscription de l'entretien
Assur'	• Responsable du centre d'expertise de la Mobilité Internationale	53 minutes	Entretien enregistré 12 pages de retranscription[19]
Farmaceutik	• Ancienne Responsable de la Mobilité Internationale	20 minutes	Entretien enregistré 4 pages de retranscription
	• Responsable de la Mobilité Internationale	40 minutes	Entretien enregistré 6 pages de retranscription
	• Human Resources Business Partner	36 minutes	Entretien enregistré 6 pages de retranscription
Auto	• Responsable Mobilité Internationale, zone Asie	50 minutes	Entretien non enregistré 4 pages de prise de notes
Pétro'Ingé	• Responsable de la Mobilité Internationale	47 minutes	Entretien enregistré 8 pages de retranscription
Rails Dev	• Directrice développement RH	52 minutes	Entretien enregistré 7 pages de retranscription
Ekip'Auto	• Chargée de la Mobilité Internationale	48 minutes	Entretien enregistré 10 pages de retranscription
Pharmacy	• Ancien DRH Monde	98 minutes	Entretien enregistré 22 pages de retranscription
Energy	• Responsable de la Mobilité Internationale	60 minutes	Entretien non enregistré 5 pages de prise de notes
	• Human Resources Vice President	38 minutes	Entretien enregistré 10 pages de retranscription

[19] Retranscription effectuée en Times New Roman, police 12, interligne 1.15.

	• Human Resources Vice President Senior	53 minutes	Entretien enregistré 12 pages de retranscription
Sport Ekip	• Responsable de la Mobilité Internationale	45 minutes	Entretien enregistré 13 pages de retranscription
Micro-Tech	• Responsable de la Mobilité Internationale A	70 minutes	Entretien enregistré 14 pages de retranscription
	• Responsable de la Mobilité Internationale B	30 minutes + nombreuses discussions	Entretien enregistré 7 pages de retranscription 6 pages de prise de notes
	• Directeur Comp&Ben France et Méditérranée	33 minutes	Entretien enregistré 8 pages de retranscription
	• HR Business Partner et Responsable Recrutement pour la France	72 minutes	Entretien enregistré 17 pages de retranscription
	• HR Business Partner et Responsable Mobilité Interne pour la France	130 minutes	Entretien enregistré 35 pages de retranscription
	• HR Group A	88 minutes	Entretien enregistré 24 pages de retranscription
	• HR Group B	54 minutes	Entretien enregistré 20 pages de retranscription
	• Corporate HR Quality Manager	43 minutes	Entretien enregistré 8 pages de retranscription
	• Corporate International Mobility Manager	53 minutes	Entretien enregistré 12 pages de retranscription
	• Directeur développement des procédés (Manager)	64 minutes	Entretien enregistré 14 pages de retranscription
10 entreprises	**23 entretiens réalisés**	**1277 minutes d'entretien (soit 21h17min)** **Durée moyenne = 55 minutes**	**284 pages de retranscription**

Source : Réalisation personnelle

1.1.2.3. Conduite des entretiens menés au niveau institutionnel.

Conformément aux principes de l'entretien semi-directif, un guide a été mobilisé pour chacun des entretiens réalisés. Notons à ce propos que les entretiens menés à ce niveau l'ont été en mobilisant différents guides. Deux raisons expliquent la diversité des guides mobilisés.

Premièrement, le fait que notre sujet de recherche se soit construit de manière progressive et itérative. En effet, cette construction a nécessairement eu des répercussions sur nos outils de recueil des informations, à savoir notre guide d'entretien. En effet, le passage d'un sujet de recherche portant sur la reconnaissance lors du retour d'expatriation des compétences développées à l'international à un sujet de recherche portant sur l'étude de la construction d'un moment particulier de la carrière impliquait des changements dans le contenu de notre guide d'entretien. Toutefois, du fait que notre premier guide d'entretien était très large, les changements apportés ne sont pas majeurs et de nombreuses questions sont communes à l'ensemble des guides utilisés lors de cette phase.

Deuxièmement, les entretiens menés au niveau institutionnel ont été effectués auprès de professionnels occupant différentes fonctions au sein de leur entreprise. Ainsi, le guide devait être ajusté à la personne interrogée. Cet ajustement est d'autant plus vrai dans le cas de l'entreprise Micro-Tech où les personnes interrogées ont été sélectionnées en raison du fait que la diversité de leurs fonctions respectives nous permettait de mieux appréhender l'influence de l'organisation sur la carrière des expatriés lors de leur retour de mobilité internationale.

Plus concrètement, les entretiens menés avaient pour objectif de comprendre comment les entreprises présentes à l'international agissent sur la carrière des expatriés au moment de leur retour de mobilité internationale et ce en contraignant/habilitant les expatriés dans la construction de leur carrière. Pour ce faire, nos guides d'entretien nous permettaient d'investiguer différentes dimensions. Notons à ce propos, que selon la fonction occupée par notre interlocuteur, certaines dimensions occupaient dans notre guide une place plus grande alors que d'autres dimensions devenaient plus marginales. Les différentes dimensions ayant fait l'objet d'une investigation dans les 10 entreprises présentes à l'international au sein desquelles nous avons menés des entretiens au niveau institutionnel sont les suivantes.

1/ Présentation du salarié interrogé et de ses fonctions.

Nos guides d'entretien comprenaient dans un premier temps des questions invitant notre interlocuteur à se présenter et à présenter sa fonction au sein de son entreprise. L'objectif était double : commencer l'entretien en douceur et comprendre la compétence/le rôle de notre interlocuteur concernant la gestion de l'expatriation.

2/ Présentation du Service Mobilité Internationale.

Après que notre interlocuteur se soit présenté, nous l'interrogions sur la composition du Service Mobilité Internationale. Notre objectif était de comprendre comment était organisée, au sein de son entreprise, la gestion de l'expatriation.

Les questions que nous posions étaient alors notamment les suivantes :

- Pouvez-vous me décrire le service Gestion de la mobilité internationale au sein de votre entreprise ?
- Quelles sont les principales missions de ce service ?
- Combien de personnes travaillent au sein de ce service ? Quelles sont leurs fonctions ?

3/ Présentation de l'entreprise investiguée et de sa stratégie internationale

Dans un troisième temps, nous invitions notre interlocuteur à présenter son entreprise et nous l'interrogions plus précisément sur sa dimension/stratégie internationale.

Les questions que nous posions étaient alors notamment les suivantes :

- Pouvez-vous me parler de la place qu'occupe l'international au sein de votre entreprise ?
- Pouvez-vous me décrire le type de relations qu'entretient le pays-mère avec les différentes filiales situées à l'étranger ?
- Quels types de salariés trouve-t-on généralement à la tête des filiales ?
    - Des expatriés ? Des locaux ? Des Third Country Nationals (TCN) ?

4/ Présentation de l'expatriation.

A travers cette dimension, notre objectif était d'appréhender l'utilisation de l'expatriation par les entreprises investiguées. Ainsi, nous interrogions notre interlocuteur sur les raisons motivant leur entreprise à avoir recours à l'expatriation. Nous l'interrogions également sur le profil des expatriés ainsi que sur leur importance numérique parmi l'ensemble des salariés.

Les questions que nous posions étaient alors notamment les suivantes :

- J'aimerais connaître les raisons pour lesquelles votre entreprise a recours à l'expatriation. (Quels sont les motifs ou fonctions de l'expatriation ?)
- Pouvez-vous me décrire le profil des salariés expatriés ?
- Pouvez-vous me dire si votre entreprise compte beaucoup d'expatriés ?

5/ La gestion organisationnelle de l'expatriation.

L'objectif de cette dimension était de comprendre comment l'entreprise investiguée gère l'expatriation. Pour ce faire, nous demandions à notre interlocuteur de nous raconter ce qui existe au sein de son entreprise pour gérer l'expatriation et ce tout au long de ce processus. En effet, même si dans le cadre de notre thèse, nous nous sommes depuis le départ intéressé à la période du retour d'expatriation, nous avons toujours interrogé notre interlocuteur sur la gestion de l'ensemble du processus d'expatriation ou selon la terminologie d'Adler (1981) sur l'ensemble du « cycle de l'expatrié ».

Par ailleurs, comme mentionné précédemment, il est très vite ressorti de nos entretiens plusieurs éléments (cf. les « faits surprenants » ou « heureuses trouvailles ») que nous avons alors intégrés à notre réflexion ainsi qu'à nos guides d'entretien. Ainsi, à travers notre question invitant notre interlocuteur à décrire les politiques, dispositifs et acteurs permettant de gérer l'expatriation, notre intention était alors, d'une part, de comprendre ce que signifie, au sein de son entreprise, la gestion de l'expatriation (une gestion essentiellement administrative ou une gestion plus stratégique intégrant notamment les questions de compétences et de carrière) et, d'autre part, d'interroger la question de la gestion segmentée des expatriés (la segmentation faisant échos à l'hétérogénéité de la population des expatriés).

La question principale que nous posions était alors la suivante :

'Pouvez-vous me présenter ce qui est mis en œuvre par votre entreprise pour gérer une expatriation et ce depuis son début jusqu'à son terme ?'

Plusieurs éléments de relance à cette question principale étaient alors prévus :

- Cycle de l'expatriation : Recrutement/Sélection, Préparation au transfert, Suivi, Recherche d'un poste de retour, Rapatriement, Gestion suite au retour.
- Politiques, dispositifs, acteurs.
- Gestion administrative « versus » gestion stratégique.
- Gestion standardisée ou Gestion segmentée ?

Ainsi, une question de relance possible pouvait être :

Pouvez-vous revenir plus précisément sur la manière dont votre entreprise gère la réaffectation de ses expatriés à un poste de retour ?

Pour cette question, différentes sous questions ou points à investiguer étaient alors également prévus :

- Politique, dispositifs, acteurs.
- Gestion standardisée ou Gestion segmentée ?

6/ La gestion organisationnelle de la carrière.

L'objectif de cette partie était de comprendre, au-delà de la seule période d'expatriation, comment l'organisation gère et organise la carrière de ses salariés. En effet, si comme l'écrit Cerdin (2012, p. 20) « la gestion de la mobilité internationale est avant tout une question de gestion des carrières », alors pour comprendre comment se construit ce moment particulier de la carrière, il nous est apparu nécessaire d'interroger la manière dont sont gérées les carrières au sein des entreprises investiguées. Pour ce faire, nous interrogions notre interlocuteur sur les dipositifs, acteurs et politiques de gestion des carrières existant au sein de son entreprise. Notre intention était alors de comprendre comment ce « cadre de la gestion des carrières » (Falcoz, 2004) peut contraindre/habiliter la construction de la carrière des salariés.

Précisons à ce propos que cette dimension n'était pas présente dans notre premier guide d'entretien lorsque notre sujet était la question de la reconnaissance suite au retour des compétences développées à l'international. Comme mentionné précédemment, c'est l'analyse de nos premiers entretiens qui nous a permis de réorienter notre questionnement en mettant en évidence l'importance clé du poste occupé au retour. Ainsi, cette dimension a été ajoutée à nos guides ultérieurs et ce à partir du moment où notre projet de recherche a été de comprendre comment se construisait le moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une mobilité traditionnelle.

La question principale que nous posions était alors la suivante :

'Pouvez-vous me présenter ce qui existe au sein de votre entreprise pour gérer la carrière des salariés ?'

Plusieurs éléments de relance à cette question principale étaient alors prévus :

- Cadre de la gestion des carrières (CGC) : Politiques, dispositifs, acteurs.
- CGC : identique ou différent pendant l'expatriation ?
- Pratiques de segmentation

1.2. Analyse des informations recueillies au niveau institutionnel.

1.2.1. Présentation de la méthode d'analyse retenue.

Les informations que nous avons recueillies au niveau organisationnel sont donc de deux types : des données primaires et des données secondaires internes. Aussi, nous proposons de détailler l'analyse effectuée pour l'ensemble des informations recueillies au niveau organisationnel. Avant cela, nous souhaitons préciser que nous avons réalisé nos analyses manuellement, sans l'assistance d'un logiciel d'analyse de données qualitatives.

L'analyse alors menée est une analyse de contenu qui « historiquement, [est] au cœur des analyses qualitatives » (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2011, p. 252). Weber (1990, cité et traduit dans Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2011, p. 252) définit l'analyse de contenu comme « une méthode de recherche qui utilise un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte. » Gavard-Perret et Helme-Guizon (2011, p. 252) précisent alors que ces inférences « peuvent être faites au sujet de l'émetteur, du message ou de l'audience mais également au sujet du contexte et de la situation d'émission/réception du message. » Bardin (2001, cité dans Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007) distingue alors deux types d'analyse de contenu : l'analyse lexicale et l'analyse thématique.

Alors que l'analyse lexicale retient le mot comme unité d'analyse pour s'intéresser « *à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours ou le texte* », l'analyse thématique retient, quant à elle, pour unité d'analyse « *une portion de phrase, une phrase entière, ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème* » (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007, p. 503). Ainsi, l'analyse lexicale du fait de sa « maille très étroite » nous parraissait inapropriée pour appréhender un sujet aussi large que la manière dont peut se construire la carrière des expatriés au moment de leur retour de mobilité internationale. Nous avons donc opté pour une analyse de contenu de type analyse thématique ou plus exactement pour une analyse suivant les principes de l' « analyse multithématique » telle que définie par Ayache et Dumez (2011). Ces principes, au nombre de trois, sont les suivants (Ayache et Dumez, 2011, p. 42) :

- Le premier principe consiste à « prendre des thèmes en nombre suffisant pour quadriller le matériau et ne pas structurer prématurément l'analyse ». Les auteurs ne se prononcent pas sur un ordre de grandeur mais Ayache (2008) qui a développé cette

méthode pour analyser ses entretiens dans le cadre de sa thése de doctorat avait alors retenu quatorze thèmes.

- Le deuxième principe de l'analyse multithématique est de « chercher l'hétérogénéité des thèmes ». Ces thèmes peuvent alors pour certains être des *templates*, des cadres méthodologiques formels permettant de découper le matériau, provenir de théories ou encore être issus du matériau lui-même.
- Le troisième principe est de « rechercher le recoupement possible des thèmes entre eux, de manière à ce que des extraits d'entretiens se retrouvent dans des thèmes différents. »

1.2.2. Application de l'analyse multithématique aux informations recueillies au niveau organisationnel.

En appliquant les principes de l'analyse multithématique, nous avons retenu dix-huit thèmes afin de quadriller notre matériau empirique. Ces thèmes sont les suivants :

1/ Stratégie de Gestion Internationale des Ressources Humaines
2/ Fonctions de l'expatriation
3/ Qui sont les expatriés ? (Population cible de l'expatriation)
4/ Hétérogénéité de la population des expatriés
5/ Politique de gestion de l'expatriation
6/ Dispositifs de gestion de l'expatriation
7/ Acteurs en charge de la gestion de l'expatriation
8/ Politique de gestion des carrières
9/ Dispositifs de gestion des carrières
10/ Acteurs en charge de la gestion des carrières
11/ Segmentation dans la gestion des expatriés ?
12/ La gestion avant le départ en mobilité internationale
13/ La gestion pendant la période d'expatriation
14/ La gestion de la réaffectation
15/ Contenu des échanges entre la France et le pays d'accueil
16/ Relation Expatriation/Carrière
17/ Importance des compétences
18/ Rôles des expatriés

Avant de poursuivre en détaillant de manière très concrète la manière dont nous avons mené notre analyse, il nous semble important d'interroger, au regard des principes de l'analyse multithématique, la pertinence des différents thèmes retenus.

Concernant le Principe n°1 : En retenant dix-huit thèmes nous pensons légitimement avoir pris « des thèmes en nombre suffisant pour quadriller le matériau et ne pas structurer prématurément l'analyse » (Ayache et Dumez, 2011, p. 42). En effet, Ayache (2008) en avait retenu quatorze dans le cadre de sa thèse de doctorat.

Concernant le Principe n°2 : Les dix-huit thèmes que nous avons retenus présentent une forte hétérogénéité. En effet, certains de ces thèmes correspondent à des cadres méthodologiques formels permettant de découper le matériau. Cela est notamment le cas des thèmes '12/La gestion avant le départ en mobilité internationale', '13/ La gestion pendant la période d'expatriation' et '14/ La gestion de la réaffectation' qui permettent de découper de manière temporelle les informations recueillies. Par ailleurs, d'autres thèmes retenus proviennent de théories. Cela est notamment le cas des thèmes '1/ Stratégie de Gestion Internationale des Ressources Humaines' et '2/ Fonctions de l'expatriation' pour lesquels nous avons parcouru notre matériau empirique avec un certain nombre de références théoriques en tête (notamment Heenan et Perlmutter, 1979, pour le thème 1/ Stratégie de Gestion Internationale des Ressources Humaines). Plus encore, ces deux thèmes (1/ et 2/) ainsi que les thèmes '8/ Politique de gestion des carrières', '9/ Dispositifs de gestion des carrières' et '10/ Acteurs en charge de la gestion des carrières' sont ceux ayant permis à Cappellen et Janssens (2010) d'identifier les scripts oganisationnels de carrière. Enfin, certains de nos thèmes ont émergé à la lecture de nos retranscriptions d'entretiens. Cela est notamment le cas des thèmes '4/ Hétérogénéité de la population des expatriés' et '11/ Segmentation dans la gestion des expatriés ?'. En effet, comme mentionné précédemment ces thèmes ont émergé comme des « heureuses trouvailles » (Miles et Huberman, 2005).

Concernant le principe n°3 : Les dix-huit thèmes que nous avons retenus l'ont été de manière à favoriser « le recoupement possible des thèmes entre eux, de manière à ce que des extraits d'entretiens se retrouvent dans des thèmes différents. » Pour Ayache et Dumez (2011, p. 42), « le nombre important de thèmes et leur caractère hétérogène facilitent ces recoupements. Ces derniers forcent le chercheur à regarder le même extrait d'entretien selon des systèmes de ressemblances/différences divers, c'est-à-dire selon des

manières de voir différentes. » Ainsi, notre respect des principes 1 et 2 ainsi que notre vigilence à regarder un même extrait d'entretien selon des manières de voir différentes nous conduisent à penser que nous avons également respecté ce troisième et dernier principe de l'analyse multithématique.

Très concrètement, notre matériau empirique a alors été découpé en unités de sens et nous avons regroupé ces unités de sens par thème. Ainsi, pour chacun des dix-huit thèmes retenus nous avons compilé les différents « élements de notre matériau empirique » permettant d'alimenter ce thème. Ce travail d'alimentation de nos thèmes a été effectué pour les retranscriptions de nos entretiens menés au niveau institutionnel mais aussi pour l'ensemble des données secondaires internes recueillies. Nous avons alors veillé à mentionner la source de chacun des éléments de notre matériau empirique alimentant nos thèmes. Par ailleurs, nous avons également veillé à notifier la présence dans plus d'un thème d'un même élément de notre matériau empirique. Cette notification s'est traduite par la mention suivante : « Extrait également présent dans le(s) thème(s) : … ».

Ainsi, le découpage de notre matériau empirique nous a permis de créer trois types de fiches ou synthèses : des « Fiches Individu », des « Fiches Entreprise » et des « Fiches Thématique ».

Nous avons donc réalisé vingt-trois « Fiches Individu », soit une fiche par entretien mené. Chaque « Fiche Individu » permet de synthétiser sur un même document « ce que chaque individu a répondu à l'ensemble des thèmes », ce qui correspond à la logique de la « synthèse verticale » (Roche, 2009, p. 44).

Nous avons également réalisé treize « Fiches Entreprise », soit une fiche par entreprise. Chacune de ces fiches permet de compiler pour l'ensemble des thèmes donnés ce qui ressort de l'ensemble du matériau empirique collecté sur l'entreprise en question et ce à travers les entretien(s) méné(s) au niveau institutionnel et les données secondaires internes collectées. A noter que pour trois de ces treize fiches entreprises, nous n'avions pas d'entretiens menés au niveau organisationnel.

Enfin, nous avons aussi réalisé dix-huit « Fiches Thématiques », soit une fiche par Thème. Ces Fiches ont pour principe de compiler sur un même document l'ensemble des éléments de notre matériau empirique alimentant le Thème de la fiche. Les « Fiches Thématiques » renvoient donc à la logique de la synthèse horizontale. En effet, la synthèse

horizontale permet « de savoir ce que l'ensemble des individus a répondu à un thème donné. » (Roche, 2009, p. 44).

Une fois l'ensemble de ces fiches constituées, notre analyse a consisté à interroger le contenu de nos Fiches dans le but de mettre en évidence en quoi le contenu de ces thèmes pouvaient constituer des ressources, des normes et des schèmes interprétatifs (soit des scripts) modelant le parcours des expatriés. Ayache et Dumez (2011) mettent en garde le chercheur contre le risque de circularité inhérent aux recherches qualitatives surtout lorsque le chercheur aborde son matériau avec des cadres théoriques prédéfinis. Ainsi, écrivent-ils : « un codage à partir des catégories issues du modèle est possible mais le risque de circularité est évident : retrouver les éléments du modèle, par nature simplificateur – c'est la définition même du modèle – dans un volume de cinq cents pages n'est guère difficile mais ne présente aucun intérêt scientifique. Dans de telles conditions, prétendre avoir « validé » le modèle serait épistémologiquement absurde. » (Ayache et Dumez, 2011, p. 42). Comme mentionné précédemment, notre analyse suit les principes de l'analyse multithématique, principes qui permettent, selon Ayache et Dumez (2011), d'éviter de tomber dans le piège de la circularité. Par ailleurs, même si nous avons effectué notre analyse en abordant notre matériel empirique avec en tête la théorie des scripts de carrière, cette théorie est suffisamment « lâche » ce qui permet, de fait, d'éviter le risque de circularité. En effet, dans notre cas, la mobilisation de la théorie des scripts de carrière a moins pour intérêt de montrer que la structure comme l'agence participent à la construction de la carrière des expatriés lors de leur retour que de produire une compréhension riche de leur influence respective dans cette construction. De plus, nos thèmes ne renvoient pas tous à des dimensions issues de la théorie des scripts de carrière.

Nous avons effectué ce « travail d'interrogation de notre matériau empirique » d'abord à travers une approche verticale puis à travers une approche horizontale.

L'approche verticale avait pour objectif d'identifier par entreprise les scripts organisationnels encodés ainsi que d'interroger la logique et la cohérence de ces scripts au regard de la mise en évidence des liens existants entre les différents thèmes.

Par exemple, et sans en dévoiler trop sur nos résultats, un des entretiens menés avec un Responsable de la Mobilité Internationale mettait en évidence le fait que l'expatriation concernait dans le cas de son entreprise deux types de salariés distincts (Thème '3/ Qui sont les expatriés ? (Population cible de l'expatriation)'). Plus encore, l'entretien montrait

que chacun de ces deux types de salariés n'étaient pas envoyés en expatriation pour les mêmes raisons (Thème '2/ Fonctions de l'expatriation'), qu'ils n'étaient pas gérés de la même manière (Thème '11/ Segmentation dans la gestion des expatriés ?') ni par les mêmes personnes (Thème '7/ Acteurs en charge de la gestion de l'expatriation' et Thème '10/ Acteurs en charge de la getsion des carrières'). Cet entretien mettait aussi en évidence le fait que la relation entre l'expatriation et la carrière (entendue ici dans le sens progression de carrière) ne se posait pas de la même manière (Thème '16/ Relation Expatriation/Carrière') selon le type de salariés envoyés en expatriation. Enfin, notre interlocuteur justifiait cela par le fait que selon le type de salariés envoyés à l'international les compétences qu'une expatriation permet de développer sont différentes et sont plus ou moins clés pour son entreprise (Thème '17/ Importance des compétences'). L'analyse de cet entretien nous a ainsi permis de mettre en évidence au sein de cette entreprise la coexistence de deux scripts organisationels de carrière des expatriés en montrant l'existence, selon le type d'expatriés, d'une répartition inégale des ressources (Pratiques de GRH segmentée, Acteurs différents, etc.), de normes différentes (l'expérience internationale est présentée comme un passage obligé pour atteindre certains postes mais cette norme est opérante uniquement pour les fonctions de management) ainsi que de schèmes représentatifs différents (toutes les expatriations ne permettent pas de développer des compétences valorisables).

De manière complémentaire, l'approche horizontale nous a permis pour un même thème d'observer les ressemblances/différences existant entre les différentes entreprises investiguées et de ce fait de mieux comprendre le rôle de ce thème dans l'encodage des scripts.

Par exemple, l'analyse horizontale menée nous a permis de faire ressortir l'existence d'une différence très forte dans la manière de considérer les compétences des expatriés selon les entreprises. En effet, pour certaines entreprises, il ressortait nettement des entretiens menés que l'expatriation était considérée comme un moyen extraordinaire de développer des compétences jugées clés pour ces entreprises alors que pour d'autres entreprises, les entretiens menés révélaient que les compétences développées à l'international étaient plutôt considérées comme peu utiles voire inutiles en France. L'analyse verticale menée pour chacune de ces deux entreprises nous avait permis de mettre en évidence des scripts de carrière des expatriés radicalement différents entre ces deux entreprises. Ainsi, l'analyse

horizontale permettait de faire ressortir le fait que l'importance accordée aux compétences internationales est un élément clé dans l'encodage des scripts organisationnels de carrière des expatriés.

Toujours concernant ce thème 'Importance des compétences', l'analyse horizontale, en insistant sur les ressemblances/différences, a permis de mettre en évidence que ce thème se décomposait en deux sous thèmes : les compétences détenues par les salariés avant leur expatriation et les compétences qu'une expatriation permet de développer. Pour chacun de ces deux sous-thèmes, deux grands cas de figure ont pu être distingués : les compétences (détenues ou développées) sont considérées comme clés ou à l'inverse ne sont pas considérées comme clés. Ainsi, l'évaluation portée par l'entreprise sur le caractère clé ou non clé des compétences des expatriés (détenues avant l'expatriation ou développées à l'international) est, comme le montre l'analyse que nous avons menée, un élément essentiel dans l'encodage des scripts de carrière des expatriés.

2. Le recueil et l'analyse des informations au niveau individuel : comprendre l'enactment des scripts organisationnels de carrière.

2.1. Le recueil des informations au niveau individuel.

La collecte des informations au niveau individuel a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs effectués auprès d'anciens expatriés revenus en France récemment.

2.1.1. Les entretiens semi-directifs menés au niveau individuel.

Au niveau individuel, les informations recueillies correspondent à des données primaires obtenues au moyen d'entretiens semi-directifs. Aussi, il nous semble inutile de revenir sur le principe de l'entretien semi-directif puisque ce moyen de recueil d'informations a déjà été présenté pour les entretiens menés au niveau institutionnel.

2.1.1.1. Constitution de l'échantillon : Présentation des entretiens semi-directifs réalisés.

Afin de comprendre l'influence, dans la construction de la carrière des expatriés au moment du retour de mobilité internationale, d'une part de l'organisation à travers la diffusion des scripts organisationnels et d'autre part des expatriés à travers l'enactment de leur script, nous avons mené des entretiens au niveau individuel auprès d'anciens expatriés organisationnels.

Comme mentionné précédemment, l'obtention des entretiens a été extrêmement compliquée. Au final, notre échantillon comprend la réalisation de quarante-deux entretiens menés au sein de huit entreprises présentes à l'international. Le nombre d'entretiens réalisés au sein de ces entreprises varie de un entretien à vingt-six entretiens. Ainsi, selon les entreprises, notre compréhension de l'influence conjointe de la structure et de l'agence dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'expatriation est plus ou moins riche et est plus ou moins valide sur un plan interne du fait de notre plus ou moins grande capacité à trianguler les données.

Nous proposons de présenter dans un tableau le détail, par entreprise, des entretiens réalisés au niveau individuel.

Tableau 18. Présentation des entretiens réalisés au niveau individuel.

Entreprise	Personnes interrogées	Durée de l'entretien	Enregistrement et retranscription de l'entretien
Ekip'Auto	Expat'H1, Ekip'Auto	38 minutes	Entretien enregistré 9 pages de retranscription
Pyro	Expat'H1, Pyro	45 minutes	Entretien enregistré 13 pages de retranscription
Téléfonik	Expat'H1, Téléfonik	48 minutes	Entretien enregistré 12 pages de retranscription
Informatik	Expat'F1, Informatik	42 minutes	Entretien enregistré 14 pages de retranscription
	Expat'F2, Informatik	61 minutes	Entretien enregistré 13 pages de retranscription
Rails Dev	Expat'H1, Rails Dev	110 minutes	Entretien enregistré 23 pages de retranscription
	Expat'H2, Rails Dev	60 minutes	Entretien enregistré 13 pages de retranscription
Farmaceutik	Expat'H1, Farmaceutik	66 minutes	Entretien enregistré 17 pages de retranscription
Energy	Expat'F1, Energy	28 minutes	Entretien enregistré 10 pages de retranscription
	Expat'H1, Energy	65 minutes	Entretien enregistré 16 pages de retranscription
	Expat'H2, Energy	54 minutes	Entretien enregistré 13 pages de retranscription
	Expat'H3, Energy	42 minutes	Entretien enregistré 10 pages de retranscription
	Expat'H4, Energy	54 minutes	Entretien enregistré 16 pages de retranscription
	Expat'H5, Energy	48 minutes	Entretien enregistré 11 pages de retranscription

	Expat'H6, Energy	66 minutes	Entretien enregistré 20 pages de retranscription
	Expat'H7, Energy	60 minutes	Entretien enregistré 13 pages de retranscription
Micro-Tech	Expat'F1, Micro-Tech	69 minutes	Entretien enregistré 15 pages de retranscription
	Expat'F2, Micro-Tech	70 minutes	Entretien enregistré 20 pages de retranscription
	Expat'F3, Micro-Tech	107 minutes	Entretien enregistré 19 pages de retranscription
	Expat'H1, Micro-Tech	73 minutes	Entretien enregistré 16 pages de retranscription
	Expat'H2, Micro-Tech	62 minutes	Entretien enregistré 15 pages de retranscription
	Expat'H3, Micro-Tech	81 minutes	Entretien enregistré 18 pages de retranscription
	Expat'H4, Micro-Tech	77 minutes	Entretien enregistré 22 pages de retranscription
	Expat'H5, Micro-Tech	164 minutes	Entretien enregistré 26 pages de retranscription
	Expat'H6, Micro-Tech	34 minutes	Entretien enregistré 6 pages de retranscription
	Expat'H7, Micro-Tech	74 minutes	Entretien enregistré 13 pages de retranscription
	Expat'H8, Micro-Tech	122 minutes	Entretien enregistré 21 pages de retranscription
	Expat'H9, Micro-Tech	90 minutes	Entretien enregistré 20 pages de retranscription
	Expat'H10, Micro-Tech	53 minutes	Entretien enregistré 10 pages de retranscription
	Expat'H11, Micro-Tech	71 minutes	Entretien enregistré 14 pages de retranscription

	Expat'H12, Micro-Tech	66 minutes	Entretien enregistré 16 pages de retranscription
	Expat'H13, Micro-Tech	92 minutes	Entretien enregistré 19 pages de retranscription
	Expat'H14, Micro-Tech	60 minutes	Entretien enregistré 10 pages de retranscription
	Expat'H15, Micro-Tech	100 minutes	Entretien enregistré 23 pages de retranscription
	Expat'H16, Micro-Tech	96 minutes	Entretien enregistré 26 pages de retranscription
	Expat'H17, Micro-Tech	100 minutes	Entretien enregistré 16 pages de retranscription
	Expat'H18, Micro-Tech	61 minutes	Entretien enregistré 14 pages de retranscription
	Expat'H19, Micro-Tech	96 minutes	Entretien enregistré 28 pages de retranscription
	Expat'H20, Micro-Tech	61 minutes	Entretien enregistré 14 pages de retranscription
	Expat'H21, Micro-Tech	78 minutes	Entretien enregistré 18 pages de retranscription
	Expat'H22, Micro-Tech	82 minutes	Entretien enregistré 15 pages de retranscription
	Expat'H23, Micro-Tech	80 minutes	Entretien enregistré 25 pages de retranscription
8 entreprises investiguées	**42 entretiens réalisés**	**3096 minutes d'entretien (soit 51h36min)** **Durée moyenne = 70 min**	**682 pages de retranscription**

Source : Réalisation personnelle

Au-delà de la répartition par entreprise de nos entretiens menés auprès d'anciens expatriés traditionnels, il nous semble plus intéressant encore de présenter les principaux critères caractérisant notre population d'étude. En effet, comme nous avons pu le mettre en évidence lors de notre travail de revue de la littérature, l'expatriation traditionnelle se présente comme une forme particulière de mobilités internationales professionnelles. Nous avions alors montré que les auteurs retiennent plus ou moins de dimensions pour définir ce qu'ils entendent par expatriation traditionnelle. Aussi, il nous incombe à présent d'exposer les critères que nous retenons pour qualifier notre population d'étude « d'expatriés traditionnels ». Ainsi, dans le cadre de notre recherche, notre population présente les caractéristiques suivantes :

Caractéristique n° 1 : La Nationalité des salariés.

Il existe de nombreux travaux en management interculturel montrant les différences pouvant exister selon l'origine des travailleurs. Ainsi, afin d'éviter ces biais culturels, nous nous sommes limités dans le cadre de cette recherche à nous entretenir avec des salariés de nationalité française. Plus précisément, nous nous sommes intéressés à des salariés d'origine française et qui travaillaient en France avant leur départ en mobilité internationale.

Caractéristique n° 2 : La Durée de la mobilité internationale.

Comme nous avons pu le voir, le critère de la durée est souvent retenu par les auteurs pour caractériser la mobilité internationale. Ainsi, sont généralement distinguées les affectations à court terme (« short term assignments ») dont la durée est inférieure à un an des mobilités internationales longues (« long term assignments ») - dont fait partie l'expatriation - et qui ont une durée supérieure à un an.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu ce critère de durée pour définir notre population mobile à l'international « d'expatriés traditionnels » et donc nous nous sommes intéressés aux mobilités internationales d'une durée supérieure à un an.

Caractéristique n°3 : Contexte organisationnel de la mobilité internationale.

Les travaux portant sur les différentes formes de travail international montrent que les mobilités internationales peuvent se dérouler soit en dehors d'un contexte organisationnel comme cela est le cas des « self initiated expatriates » soit dans des contextes organisationnels variés comme des entreprises multinationales, des ONG, des ambassades, etc. Pour notre part, nous nous sommes intéressés aux mobilités

internationales intra-organisationnelles, et plus spécifiquement à celles ayant lieu au sein d'entreprises présentes à l'international.

Caractéristique n°4 : Une responsabilité organisationnelle concernant le retour en France.

Notre recherche portant sur le rôle de l'organisation et du salarié dans la construction de la carrière individuelle au moment du retour d'expatriation, il nous est apparu important que notre population d'expatriés soit partie en mobilité internationale en disposant d'une garantie par leur entreprise de rapatriement en France et de réaffectation. Ainsi, les expatriés constituant notre population d'étude pouvaient avoir réalisé leur mobilité internationale sous les deux statuts que sont le statut d'expatrié et celui de détaché mais pas sous contrat local. En effet, le transfert sous contrat local *stricto sensu* n'oblige plus l'entreprise à gérer le retour de ses salariés dans le cas où ces derniers souhaiteraient revenir en France.

Caractéristique n°5 : La question du retour effectif en France au sein de l'entreprise de départ.

Comme mentionné précédemment, nous nous sommes intéressés à des salariés ayant effectué leur mobilité internationale dans le cadre d'une organisation qui avait une responsabilité concernant leur rapatriement et leur réaffectation à un poste lors de leur retour en France. Toutefois, tous les individus constituant notre échantillon n'ont pas effectué leur retour en France au sein de leur organisation de départ. Deux cas de figure sont alors présents dans notre échantillon :

- Cas de figure n°1 : Le salarié profite du rapatriement que lui doit son organisation mais ne prend pas de poste au sein de son entreprise suite à son retour de mobilité. Ce cas de figure concerne un salarié de notre échantillon. Nous nous sommes alors posés la question de savoir si nous devions conserver ou non cet entretien et nous avons alors décidé que oui. En effet, bien que non représentatif (mais en même temps, la recherche qualitative ne recherche nullement la représentativité), l'analyse de cet entretien nous est apparue porteuse d'enseignements quant à l'étude de l'action conjointe de la structure et de l'agence dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle.
- Cas de figure n°2 : Le salarié se localise dans son pays d'accueil et quitte son entreprise de départ. Ce cas de figure ne concerne aussi qu'un seul salarié de notre échantillon.

Là aussi, nous nous sommes posés la question de savoir si nous devions conserver ou non cet entretien et nous avons alors décidé que oui et ce pour les mêmes raisons.

Par ailleurs, ces deux entretiens sont deux exemples d'un fait bien documenté par la littérature qui est le turn-over important des expatriés traditionnels. A ce propos, si notre échantillon ne contient que deux individus ayant effectivement quitté leur organisation de départ suite à leur mobilité internationale, plusieurs autres anciens expatriés ont évoqué avoir ou avoir eu l'intention de le faire.

Caractéristique n°6 : Nationalité des entreprises multinationales.

Dans la littérature, les expatriés sont souvent ceux qui ont la même nationalité que l'entreprise dans laquelle ils effectuent leur mobilité internationale, la nationalité de l'entreprise étant alors généralement définie par la localisation de son siège social. Ainsi, sont considérés comme expatriés les nationaux du pays mère qui sont alors distingués des nationaux du pays hôte et des nationaux de pays tiers. Selon ce raisonnement, nos salariés étant de nationalité française nous aurions dû étudier des entreprises de nationalité française. Aussi, au regard du critère de la localisation du siège social, seul cinq entreprises sur les huit au sein desquelles nous avons des entretiens au niveau individuel pourraient être considérées comme étant de nationalité française. Plus largement, selon ce même critère de localisation du siège social, seul neuf entreprises sur les treize investiguées dans le cadre de notre thèse pourraient être considérées comme françaises. Toutefois, comme s'interroge si justement Chevalier (2010, p.11) dans l'introduction de son article intitulé « La nationalité des entreprises : un concept caméléon pour le Management » : « Les entreprises ont-elles encore une nationalité ? ». Et l'auteure de conclure : « [si] la question est simple, la réponse est loin d'être évidente » (Chevalier, 2010, p. 21). En effet, les critères pour déterminer la nationalité d'une entreprise sont nombreux et ils peuvent varier selon les pays et les parties prenantes. Ainsi, nous n'avons pas retenu le critère « nationalité des entreprises multinationales » dans le cadre de notre recherche. Toutefois, il nous paraissait important que les entreprises multinationales investiguées emploient un nombre conséquent de travailleurs en France et disposent d'un service Ressources Humaines sur le territoire national gérant les questions de mobilité internationale. (Pour plus d'informations concernant les entreprises investiguées, le lecteur peut consulter le Tableau 15, p. 231-233).

2.1.1.2. Conduite des entretiens menés au niveau individuel.

Conformément aux principes de l'entretien semi-directif, un guide a été rédigé et mobilisé pour la conduite des entretiens menés auprès d'anciens expatriés traditionnels. Ces entretiens ont fait suite à la réalisation de ceux menés au niveau organisationnel et ont donc été conduits en mobilisant la théorie des scripts de carrière de Barley (1989). Plus concrètement, les entretiens menés auprès d'anciens expatriés traditionnels avaient pour objectifs d'une part de comprendre comment leur organisation a contraint/habilité la construction de leur carrière au moment du retour d'expatriation et ce en les inscrivant dans un script de carrière et d'autre part de comprendre le rôle des individus dans la construction de leur carrière à travers l'enactment de leur script. Pour ce faire, le guide d'entretien utilisé devait nous permettre d'investiguer différentes dimensions et nous nous sommes alors appuyés notamment sur différents travaux mobilisant la théorie de la structuration de Giddens (1987) ainsi que la théorie des scripts de carrière de Barley (1989) pour le rédiger. Plus précisément, notre guide d'entretien comportait alors sept parties. Ces parties sont les suivantes :

1/ Présentation du salarié interrogé et de son parcours.

Dans ce premier temps, l'entretien était très peu directif et s'apparentait à un récit de vie.

Ainsi, ce premier temps de notre entretien ne comprenait donc pas véritablement de questions mais plutôt une consigne. Cette consigne était alors la suivante :

« Tout d'abord, j'aurais besoin que vous vous présentiez et que vous me racontiez votre parcours. J'aimerais que vous me racontiez votre parcours étudiant et professionnel et que dans ce récit vous m'expliquiez comment votre expérience de mobilité internationale s'inscrit dans ce parcours. »

Ainsi, à travers cette consigne, notre entretien empruntait alors à la méthodologie des récits de vie. En effet, pour Bertaux (2010, p. 10), « le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'*entretien narratif.* » Toujours selon Bertaux (ibid), il s'agit d'un entretien au cours duquel un chercheur demande à un sujet « de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue. » Ainsi, la conception de Bertaux du récit de vie consiste à considérer qu' « il y a *du* récit de vie dès lors qu'un sujet raconte à quelqu'un d'autre, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue. Le verbe « raconter » (faire le récit de) est ici essentiel : il signifie que la production discursive du sujet a pris la forme *narrative.* » (Bertaux, 2010, p. 35, en italique dans le texte).

L'objectif de ce premier temps était de recueillir ce que Bailly (1998, p. 98), dans son article intitulé « Les apports de la théorie de la structuration en GRH : l'exemple de la gestion « conjointe » des carrières et des mobilités », nomme des « éléments individuels objectifs » tels que l'âge, le sexe, l'ancienneté, la formation et le parcours professionnel des personnes interrogées. Plus fondamentalement, ce premier temps avait pour but de comprendre comment l'expérience d'expatriation de la personne interrogée s'inscrivait dans son parcours. En effet, en présentant son parcours et les relations existantes entre les différentes étapes qui le composent ainsi qu'en insistant (comme cela était demandé) sur la manière dont s'est inscrite son expatriation dans ce parcours, ce premier temps d'entretien devait nous permettre d'avoir une vision large du parcours du salarié interrogé et ainsi de comprendre le poste occupé au retour de manière non isolée de ses expériences antérieures (et même ultérieures lorsque le salarié interrogé avait déjà changé de poste depuis son retour). Ce faisant, le retour d'expatriation était appréhendé comme une étape du cycle de l'expatriation, étape non indépendante des autres étapes composant ce cycle, et l'expatriation comme une étape dans la carrière des expatriés.

2/ Fonction de l'expatriation.

L'objectif de cette dimension était de pouvoir identifier le caractère plus ou moins stratégique pour l'organisation de l'expatriation. En effet, comme vu précédemment, la littérature propose de nombreuses typologies concernant les motifs ou fonctions de l'expatriation et toutes ces typologies présentent l'expatriation comme pouvant relever d'un objectif, de la part de l'organisation, de développer la carrière d'un salarié. Dans un article récent, Cerdin et Brewster (2014, p. 246) considèrent que les expatriations ayant pour fonction de développer les individus sont celles ayant le caractère le plus stratégique alors que celles ayant pour fonction de pourvoir des postes vacants sont celles dont le caractère stratégique est le plus faible ; entre ces deux extrêmes se trouvent à égalité les expatriations ayant pour fonction le contrôle des activités et celles permettant leur coordination. Ainsi, en nous renseignant sur le caractère plus ou moins stratégique pour leur organisation de leur expatriation et donc sur l'articulation naturelle plus ou moins forte entre l'objet de leur mobilité internationale et la progression de la carrière, cette dimension devait nous permettre de recueillir des informations précieuses dans la caractérisation du script de carrière de l'expatrié interrogé.

Les questions que nous posions étaient alors notamment les suivantes :

- Pouvez-vous me parler de vos fonctions/missions durant votre expatriation ? Quel était votre poste à l'international ?
- Pour votre entreprise, votre expatriation avait-elle pour objectif de développer votre carrière ? Pouvez-vous me parler de la relation existante entre votre expatriation et la progression de carrière ?

3/ La gestion organisationnelle de leur expatriation (hard et soft) (cycle de l'expatriation).

L'objectif de cette dimension était de comprendre l'investissement de l'organisation dans la gestion de l'expatriation du salarié interrogé. Pour ce faire, nous interrogions notre interlocuteur sur le rôle de son entreprise dans la gestion de son expatriation et ce tout le long du cycle de l'expatriation (Adler, 1981). Plus fondamentalement, notre intention était de comprendre ce que recouvrait la gestion organisationnelle de l'expatriation : une gestion essentiellement administrative ou une gestion plus stratégique intégrant les questions de compétences et de carrière.

La question principale que nous posions était alors la suivante :

'Pouvez-vous me raconter ce qui a été mis en œuvre par votre entreprise pour gérer votre expatriation et ce depuis son début jusqu'à son terme ?'

Plusieurs éléments de relance à cette question principale étaient alors prévus :

- Cycle de l'expatriation : Recrutement/Sélection, Préparation au transfert, Suivi, Recherche d'un poste de retour, Rapatriement, Gestion suite au retour.
- Politique, dispositifs, acteurs.

Ainsi, une question de relance possible pouvait être :

Pouvez-vous revenir plus précisément sur le suivi dont vous avez été l'objet lors de votre expatriation ?

Pour cette question, différentes sous questions ou points à investiguer étaient alors également prévus :

- Fréquence du suivi ?
- Objets/contenu du suivi ? (performances, compétences, carrière)
- Personnes impliquées dans le suivi ? (Mentor/Sponsor, SMI, HRG, HRBP, Managers, etc.)

4/ La gestion organisationnelle de la carrière.

L'objectif de cette partie était de comprendre, au-delà de la seule période d'expatriation, comment l'organisation gère et organise la carrière de ses salariés. Pour ce faire, nous

interrogions notre interlocuteur sur les dipositifs, acteurs et politique de gestion des carrières existant au sein de son entreprise. Notre intention était alors de comprendre comment ce « cadre de la gestion des carrières » (Falcoz, 2004) avait contraint/habilité la construction de la carrière des individus.

La question principale que nous posions était alors la suivante :

'Pouvez-vous me présenter ce qui existe au sein de votre entreprise pour gérer votre carrière ?'

Plusieurs éléments de relance à cette question principale étaient alors prévus :

- Cadre de la gestion des carrières (CGC) : Politiques, dispositifs, acteurs.
- CGC : identique ou différent pendant l'expatriation.
- Lisibilité, crédibilité, efficacité du CGC

Ainsi, une question de relance possible pouvait être :

Pouvez-vous m'en dire plus sur l'utilité (efficacité) de l'outil « affichage des postes disponibles sur l'intranet » concernant la recherche de votre poste de retour à la fin de votre expatriation ?

5/ L'activisme de carrière

Cette dimension avait pour objet d'interroger l'influence des expatriés (agence) dans la construction de leur carrière et plus particulièrement lors de leur retour d'expatriation. Plus précisément, notre volonté était de comprendre l'enactment par les expatriés de leur script organisationnel de carrière des expatriés. Pour ce faire, nous avons interrogé nos interlocuteurs sur leurs motivations ainsi que sur leurs actions concernant la gestion de leur propre carrière. Nos questions ne portaient pas uniquement sur la période de la réaffectation mais concernaient l'ensemble du processus d'expatriation.

En réalité, les questions composant cette partie complétaient très largement celles des parties 3/ et 4/. Les questions que nous posions étaient alors notamment les suivantes :

- J'aimerais que vous me parliez des raisons qui vous ont motivé pour partir à l'international ?
- Pendant votre expatriation avez-vous gardé contact avec d'anciens collègues, managers ou membres de la Fonction RH restés en France ?
    - Fréquence, contenu, objectifs de ces contacts.
- Pouvez-vous me parler de votre rôle dans la recherche d'un poste de retour ?

6/ Le poste occupé au retour.

L'objet principal de notre thèse étant l'étude du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle, il nous paraissait pertinent de consacrer une partie de notre guide d'entretien à la question de la réaffectation. A ce stade de l'entretien, nous avions pu obtenir de nombreuses réponses à nos questions sur l'influence de la structure et de l'agence dans la construction de ce moment particulier de la carrière. Aussi, cette partie comprenait des questions devant être posées plus dans une logique d'approfondissement que de découverte.

Ces questions pouvaient alors être les suivantes :

- Quels étaient vos souhaits en termes de poste de retour ?
- Etes-vous satisfait de votre poste de retour ?
- Pouvez-vous revenir sur votre réaffecation à un poste de retour ?
    - Rôle de l'organisation ? Votre rôle ?
- Pourriez-vous occuper ce type de poste sans votre expérience à l'international ?
- Aujourd'hui, quel poste visez-vous ?
    - Selon vous, comment pouvez-vous atteindre ce poste ?
    - Quelle est votre stratégie ?
    - Votre expatriation est-il un plus ?
    - Une nouvelle expatriation est-elle envisageable/souhaitable ?

7/ La carrière des autres et la mienne : Relation entre Expatriation et Carrière au sein de l'entreprise investiguée.

Dans la dernière partie de notre entretien, nous invitions notre interlocuteur à réfléchir sur la manière dont son entreprise articule une expérience d'expatriation et la progression dans la carrière. Pour ce faire, nous lui demandions d'interroger cette articulation à la lumière de son expérience personnelle mais aussi à travers celles de collègues dont il a connaissance. A travers cette partie, notre intention était de comprendre si le salarié interrogé se percevait plutôt du côté de l'exception ou de la règle dans son entreprise.

Les questions que nous posions étaient alors notamment les suivantes :

- Comment qualifierez-vous la position de votre entreprise par rapport à l'international ?
- De manière générale, j'aimerais avoir votre regard sur la gestion de l'expatriation au sein de votre expatriation ?

- Pensez-vous être un cas isolé ?

- Au-delà de votre expérience, comment qualifierez-vous l'articulation faite par votre entreprise entre une expérience d'expatriation et la carrière ?

2.2. L'analyse des informations recueillies au niveau individuel.

2.2.1. Présentation de la méthode d'analyse retenue.

Les informations que nous avons récoltées au niveau individuel sont exclusivement issues des entretiens semi-directifs menés auprès d'anciens expatriés traditionnels. Comme pour l'analyse des informations recueillies au niveau institutionnel, l'analyse menée ici a aussi été effectuée manuellement.

Par ailleurs et de manière similaire à l'analyse menée pour les entretiens effectués au niveau institutionnel, nous avons ici aussi réalisé une analyse de contenu suivant les principes de l' « analyse multithématique » (Ayache et Dumez, 2011). Pour rappel, ces principes, au nombre de trois, consistent : (1) à « prendre des thèmes en nombre suffisant pour quadriller le matériau et ne pas structurer prématurément l'analyse » ; (2) à « cherche[r] l'hétérogénéité des thèmes » ; (3) à « rechercher le recoupement possible des thèmes entre eux, de manière à ce que des extraits d'entretiens se retrouvent dans des thèmes différents. » (Ayache et Dumez, 2011, p. 42).

2.2.2. Application de l'analyse multithématique aux informations recueillies au niveau individuel.

En appliquant les principes de l'analyse multithématique aux informations recueillies au niveau individuel, nous avons retenu vingt-six thèmes. Ces thèmes sont les suivants :

1/ Stratégie de Gestion Internationale des Ressources Humaines

2/ Fonctions de l'expatriation

3/ Motivations pour l'expatriation

4/ Motivations/ancres de carrière

5/ Présentation succincte du parcours du salarié (Postes occupés avant le départ, poste(s) occupé(s) et temps passé à l'international et poste(s) occupé(s) suite au retour).

6/ Qui est l'expatrié interrogé ? (âge, sexe, diplômes, fonction)

7/ La carrière des autres et la mienne (Mon cas et celui des autres)

8/ Politique de gestion de l'expatriation

9/ Dispositifs de gestion de l'expatriation

10/ Acteurs en charge de la gestion de l'expatriation

11/ Politique de gestion des carrières

12/ Dispositifs de gestion des carrières

13/ Acteurs en charge de la gestion des carrières

14/ La gestion organisationnelle avant le départ en mobilité internationale

15/ La gestion organisationnelle pendant la période d'expatriation

16/ La gestion organisationnelle de la réaffectation

17/ Contenu des échanges entre la France et le pays d'accueil

18/ Relation Expatriation/Carrière au sein de l'entreprise du salarié interrogé

19/ Influence du capital de carrière

20/ Importance des compétences

21/ Activisme de carrière

22/ La gestion individuelle avant le départ en mobilité internationale

23/ La gestion individuelle pendant la période d'expatriation

24/ La gestion individuelle de la réaffectation

25/ Survenue d'événements imprévisibles

26/ Nature et visée du mode d'engagement

Avant de poursuivre en détaillant de manière très concrète la manière dont nous avons mené notre analyse multithématique, il nous semble important ici aussi d'interroger, au regard des principes de l'analyse multithématique, la pertinence des différents thèmes retenus pour l'analyse des entretiens menés au niveau individuel.

Concernant le Principe n°1 : En retenant vingt-six thèmes nous pensons légitimement avoir pris « des thèmes en nombre suffisant pour quadriller le matériau et ne pas structurer prématurément l'analyse » (Ayache et Dumez, 2011, p. 42). En effet, pour rappel, Ayache (2008) en avait retenu quatorze dans le cadre de sa thèse de doctorat.

Concernant le Principe n°2 : Les vingt-six thèmes que nous avons retenus ont pour caractéritique leur hétérogénéité. En effet, certains de nos thèmes correspondent à des cadres méthodologiques formels permettant de découper le matériau. Cela est notamment le cas des thèmes '14/La gestion organisationnelle avant le départ en mobilité internationale', '15/ La gestion organisationnelle pendant la période d'expatriation' et '16/ La gestion organisationnelle de la réaffectation' qui permettent de découper de manière temporelle notre matériau empirique. Par ailleurs, d'autres thèmes retenus proviennent de

théories. Cela est notamment le cas des thèmes '1/ Stratégie de Gestion Internationale des Ressources Humaines,' '2/ Fonctions de l'expatriation', '3/Motivations pour l'expatriation' et '4/Motivations/ancres de carrière' pour lesquels nous avons parcouru notre matériau empirique avec un certain nombre de références théoriques en tête (notamment Schein, 1990, pour le thème '4/Motivations/ancres de carrière'). Plus encore, les thèmes '1/Stratégie de Gestion Internationale des Ressources Humaines', '2/ Fonctions de l'expatriation', '11/ Politique de gestion des carrières', '12/ Dispositifs de gestion des carrières' et '13/ Acteurs en charge de la gestion des carrières' sont ceux ayant permis à Cappellen et Janssens (2010) d'identifier les scripts oganisationnels de carrière. Cela explique notre choix de retenir ces différents thèmes dans le cadre de notre analyse thématique. Il en est de même pour le thème '21/ Activisme de carrière' qui permet notamment d'interroger l'enactment des scripts de carrière par les individus. Il en est aussi de même pour le thème '26/ Nature et visée du mode d'engagement' qui se décompose en deux sous-thèmes (nature ; visée) eux aussi directement inspirés de la littérature. En effet, pour comprendre la manière dont un script peut être enacté, l'article de Duberley, Cohen et Mallon (2006) montre que les actions des individus peuvent être d'une part de nature proactive ou réactive (premier sous-thème : nature) et d'autre part avoir pour orientation le maintien ou la transformation de leur script (deuxième sous-thème : visée).

Enfin, à l'intérieur de certains des vingt-six thèmes retenus, la lecture de nos retranscriptions a permis de faire émerger des sous-thèmes. Ainsi, pour le thème '19/Influence du capital de carrière', la littérature distingue de manière générale trois compétences de carrières composant le capital de carrière. Ces trois compétences sont les suivantes : « Knowing-how », « Knowing-why » et « Knowing-whom ». Or, l'analyse de nos entretiens nous a amené à identifier d'autres compétences de carrière mobilisées par les expatriés dans la construction du moment particulier de leur carrière que constitue le retour d'expatriation. Mentionnons toutefois qu'il a été au final possible de rattacher ces « compétences ayant émergé de l'analyse de nos entretiens » à des compétences présentes dans la littérature mais qui nous étaient alors inconnues (« Knowing-what », « Knowing when », « Knowing where »).

Concernant le Principe n°3 : Les vingt-six thèmes retenus l'ont été de manière à favoriser « le recoupement possible des thèmes entre eux, de manière à ce que des extraits d'entretiens se retrouvent dans des thèmes différents. » Pour rappel, Ayache et Dumez

(2011, p. 42) considèrent que « le nombre important de thèmes et leur caractère hétérogène facilitent ces recoupements. Ces derniers forcent le chercheur à regarder le même extrait d'entretien selon des systèmes de ressemblances/différences divers, c'est-à-dire selon des manières de voir différentes. » Ainsi, notre respect des principes 1 et 2 ainsi que notre vigilence à regarder un même extrait d'entretien selon des manières de voir différentes nous conduisent à penser que nous avons également respecté ce troisième et dernier principe de l'analyse multithématique.

Plus concrètement, ici aussi, nos entretiens menés au niveau individuel ont été découpés en unités de sens et nous avons regroupé ces unités de sens par thème. Ainsi, pour chacun des vingt-six thèmes retenus nous avons compilé les différents « extraits d'entretiens » permettant d'alimenter ce thème. Nous avons veillé à mentionner la source de chacun des éléments de notre matériau empirique alimentant nos thèmes. Nous avons également veillé à notifier la présence dans plus d'un thème d'un même extrait d'entretien. Cette notification s'est traduite par la mention suivante : « Extrait également présent dans le(s) thème(s) : … ».

Par ailleurs, il convient de préciser que, dans un souci de triangulation et d'enrichissement de notre compréhension de l'influence de la structure et de l'agence dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle, le travail d'alimentation de certains thèmes a été complété par des extraits issus de nos entretiens menés au niveau institutionnel mais aussi de nos données secondaires internes. Cela a été possible du fait de l'existence de thèmes communs ou se faisant échos parmi ceux retenus pour l'analyse des entretiens menés au niveau institutionnel et ceux retenus pour l'analyse des entretiens menés au niveau individuel. Parmi les thèmes communs, on trouve les thèmes suivants : 'Stratégie de Gestion Internationale des Ressources Humaines' ; 'Fonctions de l'expatriation' ; 'Dispositifs de gestion de l'expatriation' ; 'Dispositifs de gestion des carrières' ; 'Contenu des échanges entre la France et le pays d'accueil' ; 'Importance des compétences'. Sans être communs, les thèmes 'Attentes de rôles vis-à-vis des expatriés' et 'Activisme de carrière' se font par exemple largement échos. Ainsi, ces différents thèmes pouvaient donc compiler des extraits issus de nos entretiens menés au niveau individuel mais aussi de nos entretiens menés au niveau institutionnel et des données secondaires internes récoltées. Cela avait

notamment pour intérêt d'observer l'existence de différences de perceptions entre les deux niveaux investigués sur, par exemple, un même dispositif.

Ainsi, le découpage de notre matériau empirique nous a, ici aussi, permis de créer trois types de fiches ou synthèses : des « Fiches Individu », des « Fiches Entreprise » et des « Fiches Thématique ».

Nous avons ainsi réalisé quarante-deux « Fiches Individu », soit une fiche par entretien mené. Pour rappel, une « Fiche Individu » permet de synthétiser sur un même document « ce que chaque individu a répondu à l'ensemble des thèmes », ce qui correspond à la logique de la synthèse verticale (Roche, 2009, p. 44).

Nous avons également réalisé huit « Fiches Entreprise », soit une fiche par entreprise. Chacune de ces fiches permet de compiler pour l'ensemble des thèmes donnés ce qui ressort de l'ensemble du matériau empirique collecté sur l'entreprise en question et ce à travers les entretiens ménés au niveau individuel mais aussi à partir des données secondaires internes collectées et, pour cinq d'entre elles, de nos entretiens menés au niveau institutionnel.

Enfin, nous avons aussi réalisé vingt-six « Fiches Thématiques », soit une fiche par Thème. Ces Fiches ont pour principe de compiler sur un même document l'ensemble des éléments de notre matériau empirique alimentant le Thème de la fiche. Les « Fiches Thématiques » renvoient donc à la logique de la synthèse horizontale. En effet, la synthèse horizontale permet « de savoir ce que l'ensemble des individus a répondu à un thème donné. » (Roche, 2009, p. 44).

Une fois l'ensemble de ces fiches constituées, notre analyse a consisté à interroger le contenu de nos Fiches avec pour objectifs d'une part de mettre en évidence le script organisationnel de carrière de l'expatrié (et ce en révélant l'influence de la structure sur l'agence) et d'autre part de comprendre l'enactment individuel des scripts organisationnels de carrière des expatriés. Ici aussi, le risque de circularité était grand. Toutefois, notre respect des principes de l'analyse multithématique et le fait d'avoir abordé notre matériel empirique avec en tête une théorie suffisamment « lâche » nous permet de fait de nous prémunir grandement de ce risque.

Nous avons effectué ce travail d'analyse d'abord à travers une approche verticale puis à travers une approche horizontale.

L'approche verticale poursuivait deux objectifs. Le premier objectif était d'identifier pour chaque individu le script organisationnel de carrière dans lequel son organisation l'avait inscrit. Le deuxième objectif était de mettre en évidence comment l'individu avait enacté son script de carrière.

De manière complémentaire, l'approche horizontale nous a permis, pour un même thème, d'observer les ressemblances/différences existantes entre les différents individus interrogés et de ce fait de mieux comprendre comment un même thème/élément pouvait agir différemment dans la construction de la carrière des expatriés au moment de leur retour.

Par exemple, l'analyse horizontale menée nous a permis de faire ressortir le fait qu'un même outil organisationnel de gestion pouvait être perçu selon les individus comme une ressource clé ou à l'inverse comme un dispositif peu utile. C'est le cas par exemple du site Intranet sur lequel les postes disponibles sont postés. En effet, si certains expatriés de notre échantillon ont trouvé leur poste de retour via ce dispositif, d'autres remettent en cause son utilité.

Conclusion de la Partie 2 :

La **Partie 2** de notre thèse intitulée « Epistémologie et Méthodologie de la recherche » se composait de deux chapitres.

Le Chapitre 4 présentait et justifiait le paradigme épistémologique dans lequel nous avons inscrit notre recherche, à savoir le Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical. Plus encore, suite à la présentation des hypothèses fondatrices de ce paradigme épistémologique, ce chapitre proposait d'exposer les incidences de notre inscription dans le PECR sur notre travail de production de connaissances scientifiques.

Le Chapitre 5 proposait, dans une première section, d'exposer les raisons justifiant notre choix de recourir à une étude qualitative et rendait compte, à travers l'exposé de nos difficultés d'accès au terrain, de la construction progressive et itérative de notre sujet de thèse. La deuxième section de ce chapitre nous permettait de détailler les informations recueillies et l'analyse alors effectuée sur notre matériau empirique.

Ainsi, si cette Partie nous a permis d'exposer comment nous nous y sommes pris pour « construire » puis « répondre » à notre problématique de recherche, la partie qui suit propose d'exposer les réponses obtenues suite à nos investigations et analyses.

PARTIE 3

RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE.

L'INFLUENCE DE LA STRUCTURE ET DE L'AGENCE DANS LA CONSTRUCTION DE LA CARRIERE DES EXPATRIES TRADITIONNELS LORS DE LEUR RETOUR DE MOBILITE INTERNATIONALE.

L'objectif de cette troisième partie est de présenter les résultats de notre recherche.

Cette partie sera divisée en trois chapitres :

- Le **chapitre 6** intitulé *« L'encodage des scripts organisationnels de carrière des expatriés : Comprendre le rôle de l'organisation dans la construction de la carrière des expatriés traditionnels lors de leur retour de mobilité internationale »*,
- Le **chapitre 7** intitulé « *La relation entre script de carrière et action individuelle* »,
- Le **chapitre 8** intitulé *« L'influence de l'agence sur la structure : ou quand les expatriés de retour participent à l'évolution de leur organisation. »*.

CHAPITRE 6.

L'ENCODAGE DES SCRIPTS ORGANISATIONNELS DE CARRIERE DES EXPATRIES : COMPRENDRE LE ROLE DE L'ORGANISATION DANS LA CONSTRUCTION DE LA CARRIERE DES EXPATRIES TRADITIONNELS LORS DE LEUR RETOUR DE MOBILITE INTERNATIONALE.

Plan du Chapitre :

Section 1 : Présentation des quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés encodés par les entreprises présentes à l'international. 284
1. Présentation du script du Dirigeant. 284
2. Présentation du script du Haut Potentiel. 289
3. Présentation du Script du Missionnaire 295
4. Présentation du Script Aventurier. 299
Section 2 : Des expériences d'expatriation traditionnelle qui s'inscrivent dans les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés identifiés. 310

Objectifs du Chapitre :

Le **chapitre 6** intitulé *« L'encodage des scripts organisationnels de carrière des expatriés : Comprendre le rôle de l'organisation dans la construction de la carrière des expatriés traditionnels lors de leur retour de mobilité internationale »* se compose de deux sections.

La première section propose de présenter les différents scripts organisationnels de carrière des expatriés encodés par les entreprises présentes à l'international investiguées.

La deuxième section propose de présenter dans un tableau de synthèse, pour chacun des anciens expatriés interrogés, le script organisationnel de carrière des expatriés dans lequel son organisation l'a inscrit.

Notre thèse s'intéresse à la construction, dans une perspective structure/agence, du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation

traditionnelle. Conformément à la théorie des scripts de carrière de Barley, la structure agit sur l'agence à travers l'encodage de scripts de carrière. Aussi, ce premier chapitre de résultats propose de présenter les différents scripts organisationnels de carrière des expatriés encodés par les entreprises présentes à l'international ainsi que de présenter pour chacun des anciens expatriés interrogés le script dans lequel son organisation l'avait inscrit.

Toutefois, avant de présenter ces quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés, nous pensons intéressant de discuter de la situation « expatriation traditionnelle » au prisme de la notion de script développée dans les travaux en psychologie cognitive (et non de celle de script de carrière).

Ainsi, dans sa forme standard (ou « ennuyeuse » pour reprendre les termes de Schank et Abelson, 1975), le script « expatriation traditionnelle » peut être décomposé en trois séquences. Ces séquences sont alors les suivantes :

1/ Départ du pays d'origine pour le pays d'accueil

2/ Mission dans le pays d'accueil

3/ Retour dans le pays d'origine

Par ailleurs, ce script « expatriation traditionnelle » met en scène deux « joueurs » qui sont : le joueur « Organisation » et le joueur « Expatrié ». En effet, chacun de ces deux joueurs assument des rôles dans l'action/le déroulement du script. Ainsi, le script « expatriation traditionnelle » peut être considéré du point de vue de chacun de ces deux joueurs et, nos recherches confirment alors le fait que le script change selon qu'il est considéré du point de vue du joueur « Organisation » ou du point de vue du joueur « Expatrié ».

Ainsi, du point de vue du joueur « Expatrié », le script standard « Expatriation traditionnelle » peut alors être rebaptisé script « Partir en expatriation traditionnelle ». Ce script peut alors être décomposé en cinq séquences ; ces séquences étant les suivantes :

1/ Etre sélectionné pour une mission à l'international

2/ Signer un contrat (ou un avenant) précisant les termes de la mobilité internationale (durée, possibilité et conditions de renouvellement, nature du travail à effectuer, rémunération, etc.)

3/ Etre affecté à l'international

4/ Effectuer ce pour quoi on a été affecté

5/ Etre réaffecté dans son pays d'origine

Présenté ainsi, le script « Partir en expatriation traditionnelle » correspond à un script non modifié (« unmodified script ») décrivant une « histoire ennuyeuse » car ne mentionnant pas les possibles variations pouvant survenir lors du déroulement du script. Par ailleurs, bien que présentant le script « Expatriation traditionnelle » du point de vue du joueur « Expatrié », ce script, car standard, présente un joueur passif et non actif.

Du point de vue du joueur « Organisation », le script standard « Expatriation traditionnelle » peut être rebaptisé script « Gestion de l'expatriation traditionnelle ». Nos recherches (théoriques comme empiriques) décrivent alors un script standard « Gestion de l'expatriation traditionnelle » pouvant se décomposer en huit séquences :

1/ Identification d'un besoin

2/ Recruter le candidat pour le poste à l'international

3/ Définir/réaliser le package d'expatriation

4/ Préparer le candidat à sa future mission

5/ Expatrier le salarié

6/ Suivre l'expatrié durant sa mobilité internationale

7/ Rechercher un poste de retour

8/ Rapatrier le salarié

Ces huit séquences décrivent de manière standard la gestion de l'expatriation par les entreprises présentes à l'international. Ainsi, ces huit séquences font aussi bien échos à ce que l'on peut trouver dans la littérature concernant les phases/étapes constituant le cycle de l'expatriation (Adler, 1981 ; Barabel et Meier, 2011 ; Berthoin Antal, 2001 ; Waxin, 2008) qu'à ce qu'il ressort de nos entretiens et études documentaires concernant la gestion de l'expatriation par les entreprises présentes à l'international investiguées.

En effet, lors de notre entretien avec la Responsable Mobilité Internationale de l'entreprise Farmaceutik, à la question l'interrogeant sur le contenu de son poste et de ses missions, notre interlocutrice nous avait alors répondu :

> *« Je suis en charge de la mobilité internationale donc je gère l'ensemble des mouvements internationaux de la société. Donc ce sont les HR Business Partner qui m'informent d'un nouveau cas, d'un nouveau transfert, que nous faisons valider au Comité Exécutif. Une fois que ce transfert est validé on commence la mise en œuvre de ce transfert en commençant par le contrat, afin d'avoir une première analyse pour savoir dans quelles situations on va envoyer*

la personne : expatriation, détachement, éventuellement contrat local. Donc on va faire cette première analyse, ça se fait assez rapidement. Dès que c'est fait, on va travailler sur le contrat. Une fois que le contrat est établi après discussion du montant du salaire, du package avec le HR Business Partner et le manager, nous on est en mesure de drafter l'avenant d'expatriation. Une fois que cet avenant est fait, on le présente au collaborateur sélectionné, on répond à toutes ces questions sur la teneur du contrat et on lui explique toute la politique de M.I., toutes les mesures d'accompagnement, pour lui, pour sa famille, ses enfants, pour le transférer dans le nouveau pays. Ensuite, dans l'ordre, d'abord on fait le contrat, ensuite on s'occupe de l'immigration si immigration il y a, ça dépend des pays, et ensuite on met en œuvre la logistique, le déménagement, la préparation de la relocation et on accompagne jusqu'au bout : la pré-visite, puis le moment fatidique où il va déménager et s'installer dans le pays d'accueil. Et, dans le pays d'accueil ce sont nos homologues RH, s'il y a des RH, sinon c'est une assistante ou éventuellement le Directeur financier qui prennent le relais et qui aident la personne à s'installer, à s'intégrer sur place. Donc voilà le niveau où nous intervenons. […] Et, pendant l'expatriation c'est nous qui restons les contacts privilégiés de l'expatrié pour toutes les questions d'ordre logistique, administratives, de salaires et donc pendant les 3 ou 4 ans d'expatriation c'est nous qui gérons le dossier de l'expatrié en relation avec le pays d'accueil. Puis, ensuite, arrive le moment où l'expatrié arrive en fin de mission, nous faisons une réunion toutes les 6-7 semaines avec l'ensemble des HRBP, ici au niveau du Siège : tout le monde est assis autour de la table et moi j'anime la réunion en prenant les personnes qui vont revenir dans l'année et bien 6, 7, 8 mois avant le retour je commence à interpeller les BP [prononcé BiPi, pour Business Partner] pour savoir s'il y a déjà des discussions pour le poste que l'expatrié occupera au retour, voire potentiellement une 2ème expatriation qui pourrait suivre et à ce moment-là c'est le HR Business Partner qui reprend le relais pour l'aspect plus gestion de carrière. S'il y a une 2ème expatriation, à ce moment-là, nous on reprend le relais. S'il rentre en France on va l'aider d'un point de vue logistique à rentrer et, une fois en France, il ressort de notre périmètre et c'est là qu'intervient le HR Business Partner pour la gestion de carrière. Donc voici un résumé un peu complet de ce que nous faisons. », Responsable Mobilité Internationale, Farmaceutik.

Ce long extrait d'entretien illustre parfaitement le script standard « Gestion de l'expatriation traditionnelle ». Il est en effet possible d'identifier, dans le discours de la

Responsable Mobilité Internationale de l'entreprise Farmaceutik interrogée, les huit séquences présentées précédemment. Plus encore, cet extrait d'entretien présente à notre sens trois autres intérêts.

Premièrement, il donne à voir de possibles variations pouvant survenir dans le déroulement du script. Cela est le cas notamment dans la période de fin d'expatriation lorsque notre interlocutrice mentionne le fait que l'expatriation peut être suivie par une deuxième expatriation et non pas forcément par le retour du salarié dans son pays d'origine.

Deuxièmement, cet extrait d'entretien donne également à voir le fait que le joueur « Organisation » se compose de différents acteurs assumant tous des rôles dans la gestion de l'expatriation. Plus encore sur ce point, l'extrait montre une certaine répartition des rôles entre les acteurs : le Comité Exécutif est en charge de valider ou de refuser l'ouverture du poste à l'international, la Responsable Mobilité Internationale a en charge les dimensions contractuelles, administratives et logistiques et les HR Business Partner s'occuppent des dimensions plus liées à la carrière.

Troisièmement, cet extrait d'entretien donne également à voir la possible densité/épaisseur de chacune des huit séquences du script standard « Gestion de l'expatriation traditionnelle ». Ainsi, si l'on considère la séquence '5/ Expatrier le salarié', notre extrait d'entretien montre bien que cette séquence comporte un certain nombre d'activités à gérer telles que l'immigration, le déménagement, la relocation, etc.

Par ailleurs, toujours concernant le script standard « Gestion de l'expatriation traditionnelle », nos recherches empiriques montrent également que certaines des séquences du script peuvent être réellement scriptées par l'organisation dans le sens où elles sont écrites de manière formelle et scénarisée dans les procédures organisationnelles. Cela est le cas de l'entreprise Micro-Tech au sein de laquelle nous avons pu collecter un certain nombre de documents internes (de ce fait, nous ne pouvons pas affirmer si cette écriture scénarisée de l'expatriation existe ou n'existe pas au sein des autres entreprises investiguées). Ainsi, le document intitulé « People Management Process » de l'entreprise Micro-Tech contient une partie consacrée à la présentation du process de management de l'expatriation. Cette partie peut être lue comme présentant de manière formelle et scénarisée une partie du script standard « Gestion de l'expatriation traditionnelle ».

En effet, ce document « People Management Process » propose notamment un tableau ainsi qu'une représentation graphique présentant les différentes tâches à effectuer concernant le management de l'expatriation (« Expatriation Management ») et ce en identifiant pour chacune d'entre-elles l'acteur ou les acteurs impliqués dans leur réalisation. Ainsi, par exemple, pour la séquence '3/ Définition/Réalisation du package d'expatriation' du script « Gestion de l'expatriation traditionnelle », la représentation graphique montre que cette séquence se compose au minimum de quatre tâches différentes faisant intervenir cinq acteurs différents. Plus précisément, pour cette séquence, les différentes tâches et acteurs sont les suivants :

1/ Corporate HR : Prepare and send Package

2/Host Local HR et Host Local Manager : Agree on Expat Package and Total Cost.

3/ Home Local HR : Present Package to Future Expat

4/ Employee : Decide on Acceptance of Package : deux scénarios sont alors possibles (S1 et S2)

S1 : Package accepted

→ Fin de la Séquence 3

S2 : Package not Accepted

→ 5/ Corporate HR et Employee : Negociate Expat Package.

Par ailleurs, parallèlement à ce document qui présente les différents process de management des hommes, les politiques d'expatriation des entreprises permettent également d'identifier et de préciser les différentes séquences du script standard « Gestion de l'expatriation traditionnelle ».

Ainsi, comme nous venons de le montrer, il existe un script « Expatriation traditionnelle » qui lorsqu'il est appréhendé du point de vue du joueur Organisation devient le script « Gestion de l'expatriation traditionnelle ». Dans sa forme standard, ce scipt se compose de huit séquences. Par ailleurs, comme nous venons également de le voir, nos recherches mettent en évidence que ces différentes séquences peuvent être l'objet d'une écriture scénarisée, d'un outillage, etc. ou encore peuvent mettre en scène différents acteurs. Ainsi, conformément à la littérature qui invite à considérer l'expatriation comme « un temps de carrière particulier » (Cerdin, 2004, p. 272) et à l'instar de Cappellen et Janssens (2010), nous proposons de lire les politiques et pratiques

organisationnelles de gestion comme permettant d'encoder un script organisationnel de carrière, soit dans notre cas un script organisationnel de carrière des expatriés.

Parler de script organisationnel de carrière des expatriés traditionnels et non plus seulement de script « Expatriation traditionnelle » marque le fait que la gestion organisationnelle des expatriés permet d'apprécier la manière dont les organisations articulent une expérience d'expatriation avec la carrière.

A ce propos, nos recherches nous ont permis de mettre en évidence une grande diversité dans la gestion organisationnelle des expatriés. Plus encore, l'analyse de nos entretiens montre que cette diversité est à l'origine de l'encodage de quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés traditionnels. Chacun de ces scripts propose une combinaison spécifique de ressources, normes et schèmes interprétatifs renseignant l'articulation faite par l'organisation entre l'expatriation et la carrière. Nous proposons dans la section qui suit de présenter chacun de ces quatre scripts. Nous avons nommé ces quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés de la manière suivante : Le script du Dirigeant, le script du Haut Potentiel, le script du Missionnaire et le script de l'Aventurier.

Section 1 : Présentation des quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés encodés par les entreprises présentes à l'international.

1. Présentation du script du Dirigeant.

L'identification du script du Dirigeant provient de la mise en évidence au sein des entreprises investiguées de l'existence d'une gestion segmentée selon le niveau occupé dans l'organisation par les salariés expatriés. En effet, nos recherches permettent de montrer que la population des expatriés se compose de salariés n'appartenant pas tous au même niveau hiérarchique au sein de leur organisation et que ce facteur d'hétérogénéité entraîne chez certaines organisations une gestion segmentée qui participe à l'encodage d'un script spécifique de carrière des expatriés : le script du Dirigeant.

Le script du Dirigeant constitue alors un script organisationnel de carrière des expatriés particulier proposant une combinaison spécifique de ressources, normes et schèmes interprétatifs.

Au niveau des ressources, le script du Dirigeant se caractérise par la mise en place de ressources d'allocation importantes. En effet, les Dirigeants voient leur carrière gérée au niveau corporate par des acteurs spécifiques et dédiés et font également l'objet de dispositifs de gestion particuliers.

Cela est notamment le cas dans l'entreprise Auto. En effet, la gestion des cadres supérieurs et des cadres dirigeants au sein de cette entreprise est une gestion centralisée qui s'effectue depuis son siège social situé en Région parisienne. Cette population, qui représente entre 5 et 10% des effectifs expatriés, bénéficie donc d'une gestion centralisée avec notamment des Human Resources Business Partners qui lui sont dédiés.

Le cas de l'entreprise Ekip'Auto montre également que l'implication des différents acteurs varient selon les expatriés. Ainsi, notre entretien avec une Chargée de Mobilité Internationale de cette entreprise a permis de révéler que la gestion des « VIP », selon son expression, passait par son chef alors qu'elle était parfaitement autonome concernant la gestion des « non VIP » (notre interlocutrice définit la population des « VIP » comme se composant « *surtout de directeurs de site, de directeurs financiers… pour généraliser, de directeurs au sens large* »). Aussi déclarait-elle à ce propos :

« Après pour les VIP, dans un premier temps, l'information passe par lui [son chef] donc c'est lui qui m'informe… Moi, après je fais des calculs relatifs à l'expatriation, tout ce qui est logement, etc. Mais, lui, je dirais, il est plus actif quand il s'agit d'un VIP que… que… que lorsqu'il s'agit d'une autre personne dans le sens où là on a des critères je dirais un peu plus élevés.

Q : Des critères plus élevés, c'est-à-dire ?

R : On ne veut pas les perdre. On ne veut perdre personne mais perdre un Directeur c'est de suite plus embêtant donc on va être plus attentifs. Ca peut passer par plus de largesses en termes de packages, par plus de proactivité de notre part dans la recherche d'un poste de retour, et cetera. Et c'est vrai que pour les VIP bin mon Chef il s'investit davantage, il va s'investir sur ces différents points. », Chargée de la Mobilité Internationale, Ekip'Auto.

Nous retrouvons une configuration similaire au sein de l'entreprise Rails Dev. En effet, la Directrice du Développement RH avec qui nous nous sommes entretenus nous déclarait notamment :

« Q : Pouvez-vous me décrire comment est gérée la performance de l'expatrié durant sa mobilité internationale ?

R : Normalement c'est gérée par la filiale. Pour les personnes jusqu'à N-3 du Comité de Direction on a des évaluations Groupe pour que ça soit gérée de la même manière pour tout le monde. Pour les personnes en dessous des N-3 dans l'organigramme c'est la filiale qui décide et effectivement là on n'a aucune visibilité sur ce qui se fait. », Directrice du Développement RH, Rails Dev.

Toujours à ce sujet, notre entretien avec l'ancien DRH Monde de l'entreprise Pharmacy montrait l'existence de dispositifs de gestion de carrière spécifiques réservés aux Dirigeants et permettant dans le cas de Dirigeants Expatriés de faciliter leur réaffectation.

« Après à un certain niveau, on fait… mais ça ne marche pas pour les expat' juniors, mais pour les plus seniors, on réunit les 120 têtes de Pharmacy pour essayer de faire tous les ans une réunion de 3 jours pour parler de la stratégie, un truc de veille sur les projets et c'est l'occasion que tout le monde parle à tout le monde. On faisait en sorte que ce ne soit pas des 'slides show' pour justement que tout le monde parle à tout le monde et dans ce groupe des 120 tu avais des expatriés d'un peu partout et sur les 120 tu devais avoir, ouais, 10 à 15% d'expatriés et ils avaient l'occasion durant ces 3 jours de se voir, de voir leur patron d'origine

et de tisser du lien à condition qu'ils le veuillent : si l'un ou l'autre ne le voulait pas ça ne se faisait pas mais c'était une opportunité. On créait la plate-forme, après chacun utilise ou n'utilise pas la plate-forme. Et moi je sais que j'ai vu pas mal de discussions, je tournais entre les gens et je disais : « Tu as vu ? Il y a ton patron qui est là, tu devrais l'inviter à petit-déjeuner demain au lieu de petit-déjeuner avec quelqu'un d'autre car c'est l'occasion pour vous de discuter un peu », et je voyais les tables de tête à tête et je me disais : « c'est bien ». », Ancien DRH Monde, Pharmacy.

Notre analyse montre alors que cette gestion segmentée des expatriés n'est pas spécifique à l'expatriation mais provient de la segmentation en vigueur dans la gestion des carrières. Plus encore, nos recherches montrent que cette segmentation s'explique par des normes de rationalisation présidant à la segmentation de la gestion des ressources humaines. Ainsi, la Chargée de Mobilité Internationale de l'entreprise Ekip'Auto avec qui nous nous sommes entretenus nous déclarait :

« Ekip'Auto compte des dizaines de milliers de collaborateurs, donc gérer la carrière de tout ce beau monde est tout simplement impossible. C'est pourquoi on se concentre plus particulièrement sur les Dirigeants et sur les Hauts-Potentiels. », Chargée de la Mobilité Internationale, Ekip'Auto.

Si cette gestion particulière des Dirigeants n'est pas spécifique à l'expatriation, nos entretiens permettent de révéler deux schèmes interprétatifs venant renforcer le sens de cette segmentation dans le contexte particulier d'une mobilité internationale.

Premièrement, il ressort de nos recherches que la réaffectation des expatriés occupant des postes élevés dans la hiérarchie de leur organisation présente une difficulté accrue du fait de la rareté de ce type de postes. Ainsi, l'existence et/ou la mise en place d'acteurs et de dispositifs spécifiques permettant de suivre et de gérer la carrière des Dirigeants lors de la mobilité internationale répond à la difficulté de leur réaffectation.

« *Les dirigeants…* ? L*es replacer dans un poste, au sein du Siège ou dans une entité* ?*... Il n'y a pas* « *36 000 postes* », *comme pour les experts… : donc, ça peut poser problème* », Responsable du Centre d'expertise de la Mobilité internationale, Assur'.

« Nous on a un système de cotation de nos postes en ce qu'on appelle des Job Grade. Le plus classique, sur les sites, c'est entre 12 et 19. Et plus on monte dans les Job Grade, plus les postes se raréfient bien sûr. Donc si la personne me dit : « lui il est passé 14 », en général, on

va le reconnaître en France car on sait que des postes de ce niveau là on arrivera toujours à en trouver et à en confier à la personne. Par contre si on me dit : « lui il est passé 17 », ça devient de suite plus compliqué car des postes de 17 si on parle d'une petite organisation on va avoir du mal à en trouver. », Responsable de la Mobilité Internationale A, Micro-Tech. (Pour information, le niveau de Direction commence au sein de Micro-Tech à Job Grade 18.)

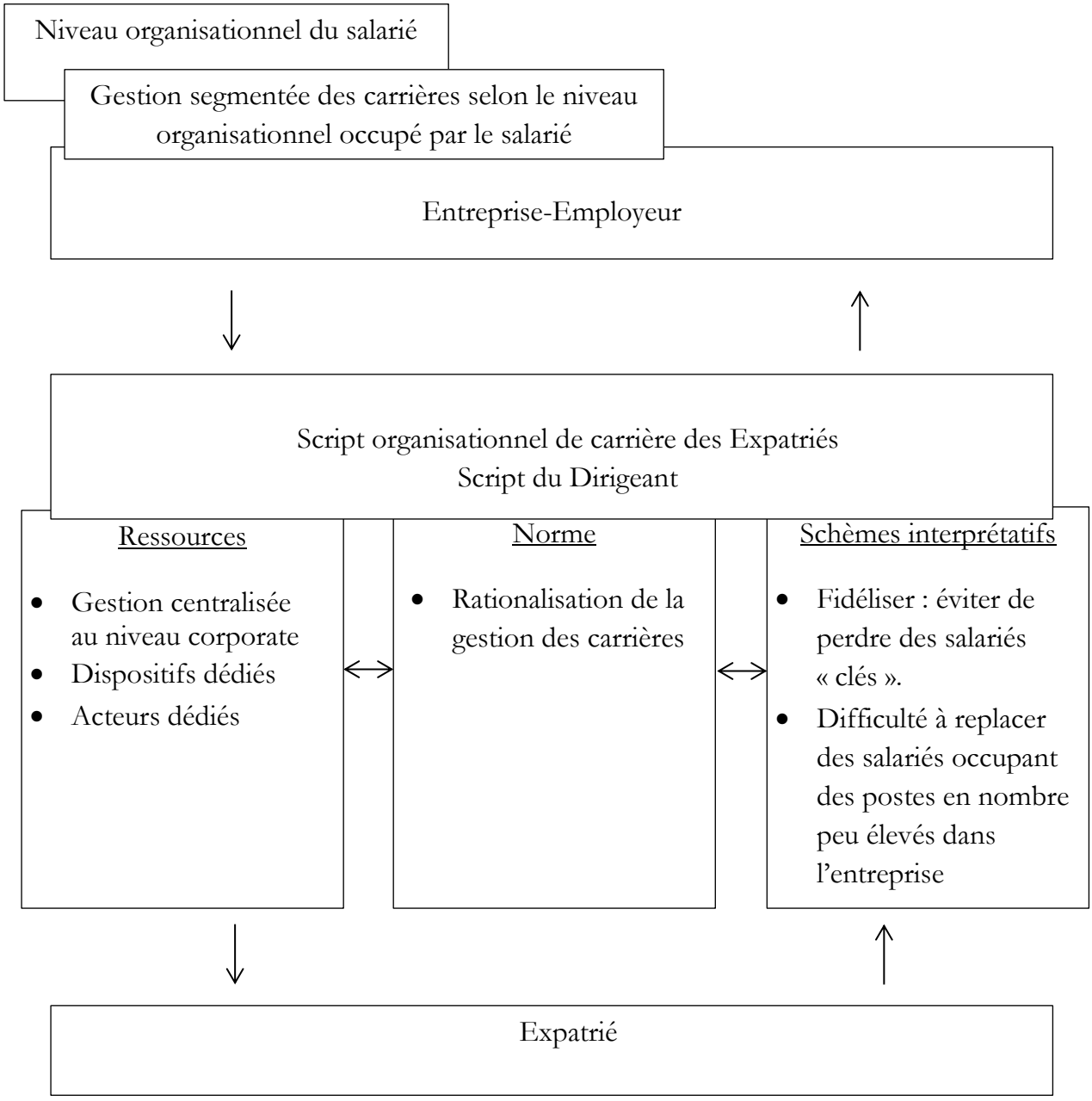
Deuxièmement, nos investigations montrent aussi que cette gestion spécifique s'explique par la crainte de voir ces salariés, occupant des fonctions élevées dans l'organisation, quitter l'entreprise suite à leur retour d'expatriation.

« On ne veut perdre personne mais perdre un Directeur c'est de suite plus embêtant donc on va être plus attentifs. », Chargée de la Mobilité Internationale, Ekip'Auto.

« Les Dirigeants, les patrons de business, les patrons de pays ce sont quand même des personnes qui ont un impact dans l'entreprise, sur l'organisation bien plus élevé qu'un cadre intermédiaire. Et comme on sait que l'expatriation est un formidable moyen de perdre ces gens car ça attire de suite tous les chasseurs de tête, ben on les gérait d'un peu plus près, on veillait à la prochaine étape. », Ancien DRH Monde, Pharmacy.

En reprenant, le modèle de Barley, il est possible de représenter le script du Dirigeant par la figure suivante.

Figure 26. Représentation du script du Dirigeant



Source : Réalisation personnelle

2. Présentation du script du Haut Potentiel.

L'identification du script du Haut Potentiel provient de la mise en évidence au sein des entreprises investiguées de l'existence d'une gestion segmentée selon le potentiel des salariés expatriés. Plus encore, nos recherches montrent que les organisations peuvent avoir recours à l'expatriation pour développer la carrière de leurs salariés considérés à potentiel et lorsque cela est le cas mettent en œuvre/développent des pratiques permettant d'articuler l'expérience de mobilité internationale avec le développement de la carrière.

Le script du Haut Potentiel représente donc un script organisationnel de carrière des expatriés particulier proposant une combinaison spécifique de ressources, normes et schèmes interprétatifs.

Au niveau des ressources, le script du Haut Potentiel se caractérise par la mise en place de ressources d'allocation importantes. En effet, les expatriés « scriptés » Hauts Potentiels par leur organisation sont ceux envoyés en expatriation afin de développer leur carrière et font alors l'objet de pratiques particulières voire de la mise en place d'un véritable parcours développant au sein duquel l'expatriation constitue une étape afin d'atteindre un poste préalablement identifié. Le script du Haut Potentiel peut de ce fait être représenté par la métaphore du tremplin. En effet, il ressort de nos recherches, que lorsque le salarié expatrié est considéré à potentiel et est envoyé à l'international pour motif de carrière (les deux sont très largement liés), les entreprises investissent davantage dans des pratiques de gestion permettant de suivre/développer la carrière de ces salariés durant leur mobilité internationale.

Cela est notamment le cas dans l'entreprise Farmaceutik. En effet, l'existence d'une gestion segmentée de la carrière des expatriés selon le potentiel du salarié est apparue de manière très nette au cours de notre entretien avec une HR Business Partner de cette entreprise. Ainsi, au cours de notre entretien, notre interlocutrice déclarait :

> « *Ca va dépendre aussi du potentiel de la personne. On a un besoin organisationnel, donc un talent nous intéresse pour staffer un poste quelque part mais quand on regarde le profil de la personne, comme on essaie de faire une gestion différenciée des talents et d'avoir des accélérateurs pour certains profils, on va proposer un statut d'expatriation avec plus de mesures d'accompagnement à une personne qui soit occupe un poste plus senior soit a un potentiel évolutif plus marqué et on va considérer à ce moment-là qu'on investit davantage sur*

cette personne et on va être attentif sur la durée de la mission avec un suivi plus poussé et une veille plus marquée car 3 ans c'est très rapide. », HR Business Partner, Farmaceutik.

Cet extrait d'entretien montre bien que selon le potentiel du salarié, l'entreprise peut gérer de manière différente (segmentée) ses expatriés.

A ce propos, notre entretien avec un HR Vice President de l'entreprise Energy montre également que l'expatriation peut être utilisée comme un test pour les cadres identifiés à haut potentiel pour atteindre des postes de Direction. Dans ce cas, le salarié expatrié voit sa carrière gérée par son organisation de manière prévisionnelle.

« On a parmi nos salariés des gens identifiés comme très hauts potentiels et qu'on voit comme futurs cadres dirigeants. Dans ce cas, il est commun d'envoyer ces personnes en expatriation car ça permet de les exposer. Envoyer des gens en expatriation permet de les mettre en situation, de les sortir de leur zone de confort et donc quand on pense qu'ils ont un potentiel d'évolution sur des postes de Vice President, Senior Vice President et qu'on veut les préparer pour la suite il n'y a rien de tel que de les envoyer en dehors de leur zone de confort où ils connaissent personne, nouvelle langue, nouveau cadre pour la famille (s'il y a une famille). L'expatriation est donc pensée comme un challenge car on les envoie dans des endroits où il n'y a pas les mêmes moyens, les mêmes structures, et on va voir s'ils sont capables dans un environnement je dirais plus difficile, plus challenging d'apprendre des compétences. Et s'ils réussissent : Banco.

Q : Banco ?

R : Bin, ils prennent le poste que l'on avait envisagé pour eux. Donc clairement, je vais vous donner… évidemment l'exemple est facile. Mais, le président de Energy quand il a été identifié il y a une dizaine d'années par l'ancien Président, ben il a été envoyé en Italie, il a été envoyé en Chine, il a fait une grande partie de sa carrière là-bas, il a été envoyé ensuite en Afrique du Sud. Donc vous voyez il a été exposé à plein d'endroits, la Chine, l'Afrique du Sud, pays que je connais très bien, qui est compliqué pour mettre en place les politiques, développer les marchés. Et suite à ça il est devenu Président du Groupe. Bon, le cas est extrême mais on en trouve. », HR Vice President, Energy.

Cette gestion particulière articulant de manière étroite expatriation et carrière s'explique par des normes de rationalisation présidant à la segmentation de la gestion des ressources humaines ainsi que par des normes concernant les parcours ascendants de carrière.

Concernant les normes de rationalisation, l'argument est le même que pour le script du Dirigeant : les entreprises investiguées investissent davantage dans la gestion de la carrière de salariés qu'ils considèrent clés.

> *« Ekip'Auto compte des dizaines de milliers de collaborateurs, donc gérer la carrière de tout ce beau monde est tout simplement impossible. C'est pourquoi on se concentre plus particulièrement sur les Dirigeants et sur les Hauts Potentiels. »*, Chargée de la Mobilité Internationale, Ekip'Auto.

L'encodage par les organisations d'un « script Haut Potentiel » s'appuie également sur une norme concernant les parcours ascendants de carrière, norme selon laquelle l'expatriation représente un passage obligé pour atteindre certains postes. Les deux verbatims suivants, issus de nos entretiens, témoignent de l'existence de cette norme.

> *« Je ne connais pas un seul de nos dirigeants qui n'ait été expatrié. »*, HR Vice President Senior, Energy.

> « C*'est clairement écrit dans nos règles que pour tout parcours de développement il faut avoir fait au moins une expatriation. »*, Chargée de la Mobilité Internationale, Ekip'Auto.

Par ailleurs, l'analyse de nos entretiens permet de mettre en évidence deux schèmes interprétatifs justifiant la gestion segmentée des expatriés selon leur potentiel et caractérisant ainsi le script du Haut Potentiel.

Premièrement, il ressort de notre analyse que le fait de considérer l'expatriation comme un passage obligé pour atteindre certaines responsabilités provient de l'inconcevabilité de pouvoir occuper des fonctions élevées dans une entreprise présente à l'internationale sans avoir expérimenté la mobilité internationale. Plus encore, notre analyse montre que cette inconcevabilité est légitimée du fait des compétences que permettrait de développer une expatriation.

> *« Tu as un talent et tu te dis : vraiment il bénéficierait parce que tu penses qu'à terme il serait capable d'être patron d'un business international et donc il faut que je lui donne sa première expérience internationale pour qu'il change son paradigme, sa manière, son tunnel de vision il faut arriver à lui élargir et donc il faut faire ça parce qu'à terme je pense qu'on peut arriver à faire quelque chose. »,* Ancien DRH Monde, Pharmacy.

Toujours à ce propos, la HR Vice President Senior de l'entreprise Energy avec laquelle nous nous sommes entretenus nous déclarait :

« Ce qu'on fait aussi c'est qu'on expatrie notre personnel dans le cadre d'un parcours professionnel, c'est-à-dire pour les faire eux monter en compétences, en particulier sur la gestion des équipes multiculturelles, multinationales… Et on ne peut pas dire que nous sommes une société et gérer un business global si nos leaders en particulier ont managé que des allemands en Allemagne, que des chinois en Chine ou que des français en France. Donc l'expatriation pour nous a deux visées, le développement de compétences du titulaire ou à l'inverse le transfert de compétences de quelqu'un de senior sur des équipes à l'étranger qui eux ont besoin de monter en compétences et pour lesquelles il ne nous est pas facile d'acquérir ces compétences sur le marché local. […] Concernant le développement de compétences, quelqu'un qui a été expatrié, à la suite d'une expatriation est beaucoup plus confortable par exemple dans n'importe quelle situation de changement, beaucoup plus autonome, a une capacité d'entreprendre plus large parce que exposé à des choses qui l'ont amené lui et sa famille en général à repousser les frontières c'est le cas de le dire, à regarder derrière… La capacité d'adaptation qui est clé, qui est clé dans le monde d'aujourd'hui, elle ne se développe qu'en changeant et donc là pour le coup un expatrié se retrouve à changer de pays, de langue, de collaborateurs, de mode de travail, de vie, je veux dire il y a tout son champ des repères qui disparaît. », HR Vice President Senior, Energy.

Deuxièmement, cette gestion différenciée visant à articuler étroitement expatriation et carrière dans le cadre de parcours développant (articulation caractéristique du Script du Haut Potentiel) se justifie par le fait que la réaffectation de ces expatriés apparaît comme porteuse d'enjeux forts, dans la mesure où il convient de trouver un poste de retour qui permette au salarié de valoriser les compétences acquises à l'international et qui corresponde à une progression dans sa carrière. Ainsi, l'existence et/ou la mise en place d'acteurs et de dispositifs spécifiques permettant de suivre et de gérer la carrière de ces expatriés répond à ces enjeux.

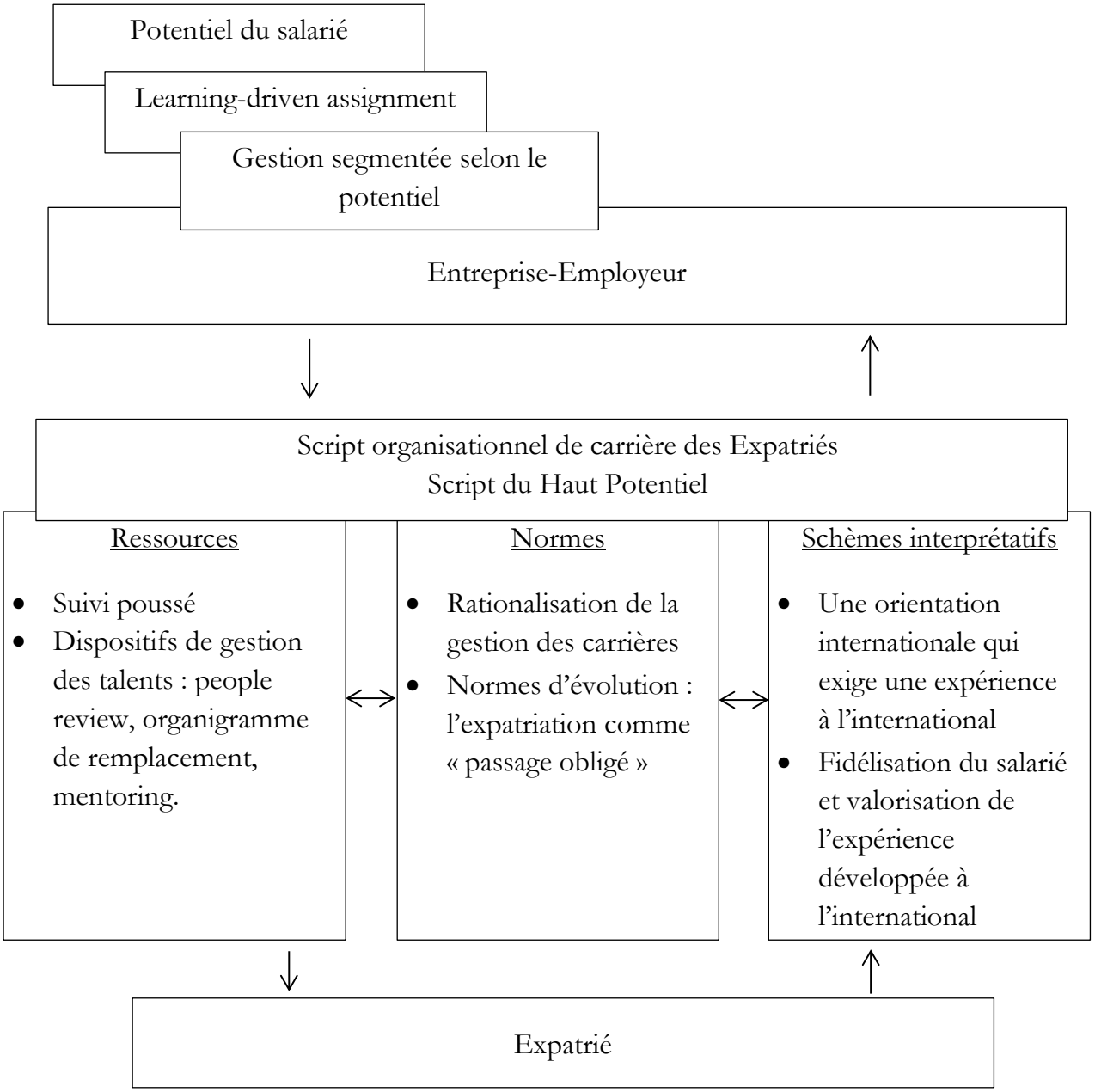
« Je pense que tu as un suivi plus important à avoir pour la personne que tu envoies dans un but de développement personnel parce que son retour sera peut-être encore plus compliqué. Il faudra que tu trouves quelque chose qui utilise les compétences qu'il a acquises. […] La personne que tu envoies en développement tu lui auras très certainement dit que c'était pour lui permettre de grandir dans la structure et donc tu auras créé des attentes qu'à son retour on lui donne quelque chose qui la fait grandir. Et ça c'est encore plus difficile que de simplement dire : « ben voilà ta technicité tu vas l'appliquer à tel endroit et tu reviendras et

tu continueras à l'appliquer où tu étais à ton départ. ». », Ancien DRH Monde, Pharmacy.

« Par contre sur la population des HP il y a toutes les problématiques que j'ai évoquées, notamment en termes de fidélisation. Tout ça est développé avec la dimension internationale, quand ils rentrent ils ont forcément des attentes : le fait de leur proposer une mobilité internationale c'est un vrai boost dans leur carrière et si ce boost s'arrête quand ils rentrent en France c'est à ce moment-là je pense que peut intervenir la démission. La personne a l'impression de ne pas bénéficier d'un retour sur investissement. », Responsable Mobilité Internationale, Pétro'Ingé.

Aussi, en reprenant le modèle de Barley, il est possible de représenter le script du Haut Potentiel par la figure suivante.

Figure 27. Représentation du script du Haut Potentiel



Source : Réalisation personnelle

3. Présentation du Script du Missionnaire

L'identification du script du Missionnaire provient de la mise en évidence au sein des entreprises investiguées de l'existence de parcours de mobilité internationale fortement marqués par la continuité entre le poste occupé avant le départ, celui occupé à l'international et enfin celui occupé au retour d'expatriation. Plus particulièrement, nos recherches montrent que cette continuité dans les postes occupés s'explique par le motif organisationnel justifiant le recours à l'expatriation qui n'est plus le développement des compétences et de la carrière du salarié mais le transfert de compétences ou la réalisation d'une mission spécifique.

Le script du Missionnaire puisque proposant une combinaison spécifique de ressources, normes et schèmes interprétatifs constitue un script organisationnel de carrière des expatriés particulier.

Au niveau des ressources, le script du Missionnaire présente trois caractéristiques le différenciant des autres scripts organisationnels de carrière des expatriés.

Premièrement, nos recherches montrent que ce script se caractérise par une durée limitée et ajustée à la mission à réaliser. Deuxièmement, nos recherches montrent un script dans lequel le salarié expatrié continue à entretenir une relation étroite avec son management d'origine. Enfin, ce script présente aussi comme particularité au niveau des ressources le fait que le poste de départ soit « conservé » pour le retour du salarié expatrié. Ainsi, métaphoriquement, ce script peut être rapproché de l'image de la parenthèse. En effet, la parenthèse représente bien l'idée d'une expatriation n'impactant pas le parcours du salarié. Les extraits de verbatims qui suivent illustrent bien ces précédents éléments caractérisant le script du Missionnaire.

> *« L'expatrié que tu envoies pour… je ne sais pas : pour faire le ménage, faire l'œil de Moscou, pour monter une équipe, pour former des gars sur place, et catera, à cet expatrié tu lui dis : « tu me fais ton reporting régulier pour savoir là où tu en es dans l'avancée de ta mission et ne t'inquiète pas on va gérer temporairement ton poste qui restera ouvert et tu retrouveras ton job ». Donc si tu veux dans ce cas c'est beaucoup plus simple à gérer que le gars que tu envoies pour développer sa carrière.*
>
> ***Q : Je comprends. Par contre, c'est possible de conserver un job ?***

R : Oui, bon pas pendant dix ans non plus (rires). Là je parle de personnes qui vont être envoyées à l'international pour une mission bien précise et pour lesquelles l'expatriation ne va pas durer plus de deux ans. », Ancien DRH Monde, Pharmacy.

« On a toute une partie de nos expat' qui partent pour faire de la transmission de connaissances, de compétences… et quand ils rentrent voilà ils sont partis en mission, le cadre était relativement clair : ils reprennent le poste qu'ils occupaient avant. On peut peut-être effectivement leur donner un périmètre plus large, quelques personnes à gérer… Mais voilà, ce sont des experts et donc ils n'ont pas forcément envie d'évoluer dans l'organisation et cette population ne pose pas de problème car le contrat est clair. », Responsable de la Mobilité Intenationale, Pétro'Ingé.

Ce script organisationnel de carrière des expatriés articule donc, de manière spécifique, expatriation et carrière et cette articulation semble être légitimée par une approche relationnelle de l'expatriation, approche dans laquelle les termes de l'échange sont : la réalisation d'une mission à l'international contre la sécurisation du parcours. L'extrait de verbatim suivant, déjà cité précédemment, illustre parfaitement ce contrat implicite existant entre les deux parties :

« A cet expatrié tu lui dis : « tu me fais ton reporting régulier pour savoir là où tu en es dans l'avancée de ta mission et ne t'inquiète pas on va gérer temporairement ton poste qui restera ouvert et tu retrouveras ton job », Ancien DRH Monde, Pharmacy.

Les expatriés « scriptés » Missionnaire par leur organisation font donc l'objet d'une gestion particulière de leur carrière, allant jusqu'à la conservation de leur poste de retour. Toutefois, cette gestion particulière de leur carrière apparaît comme limitant les chances pour ces salariés de faire de l'expatriation un tremplin pour leur carrière. En effet, la conservation du poste pendant la mobilité internationale a certes pour avantage d'être rassurante mais présente aussi l'inconvénient de limiter la progression de carrière des expatriés. Nos recherches font alors ressortir deux schèmes d'interprétation (ou règles de sens) justifiant néanmoins la pertinence de ces « expatriation-parenthèse » aux yeux des organisations investiguées.

Le premier schème d'interprétation renvoie au fait que ces expatriés « scriptés » Missionnaires, en raison de leur profil (profil plutôt Expert/Technique) et/ou du motif de leur expatriation (expatriation de type « demand-driven »), seraient davantage motivés par

le maintien/l'utilisation de leur expertise que par la progression de leur carrière : « *voilà ce sont des experts et donc ils n'ont pas forcément envie d'évoluer dans l'organisation* » (Responsable de la Mobilité Internationale, Pétro'Ingé).

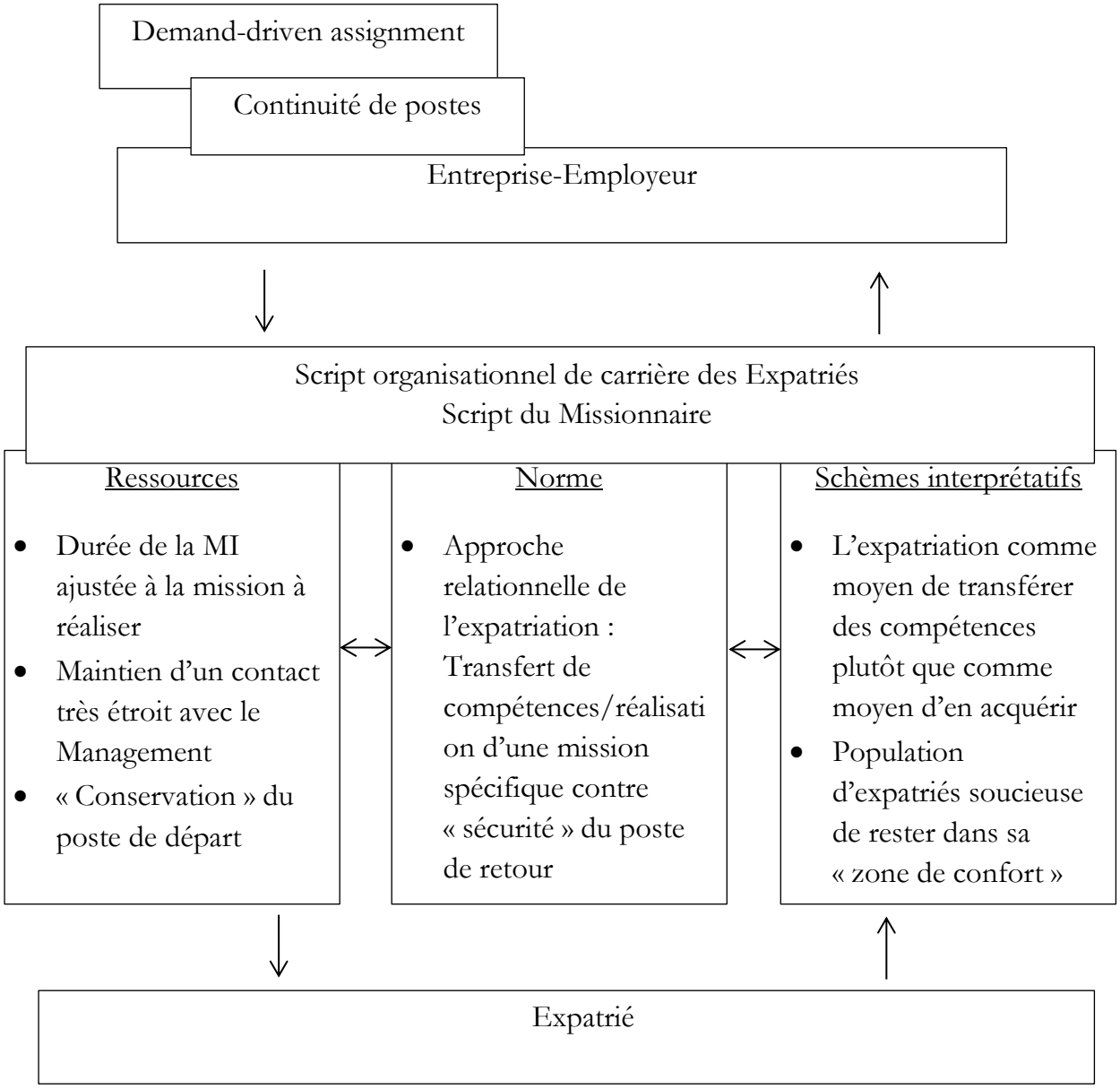
Le deuxième schème d'interprétation justifiant l'encodage d'un tel script organisationnel de carrière des expatriés tient dans le fait que certaines mobilités internationales permettent plus le transfert de compétences que leur développement. Plus encore, les expatriés « scriptés » Missionnaires sont considérés par leur organisation comme ne développant pas véritablement de nouvelles compétences.

> *« Comme je le disais tout à l'heure, les experts c'est de la transmission de connaissances, de compétences, ils restent dans leur zone de confort. […] L'expert lui ne va pas chercher à se mettre en danger, il va dans une situation de confort… et dans le pays d'accueil la situation de transfert va pouvoir se mettre en place. Du coup, à son retour on ne va pas nécessairement mobiliser son expérience à l'international. »,* Responsable Mobilité Internationale, Pétro'Ingé.

> *« En termes de compétences techniques on envoie plus les gens pour aider et d'ailleurs eux-mêmes ne développent pas vraiment leurs compétences techniques. »* HR Vice President Energy.

En reprenant, le modèle de Barley, il est possible de représenter le script du Missionnaire par la figure suivante.

Figure 28. Représentation du script du Missionnaire



Source : Réalisation personnelle

4. Présentation du Script Aventurier.

L'identification du script de l'Aventurier provient de la mise en évidence de la difficulté que constitue toujours au sein des entreprises investiguées la réaffectation de leurs expatriés. Nous avons choisi de dénommer ce script organisationnel de carrière des expatriés « script de l'Aventurier » pour souligner d'une part le fait que les salariés inscrits dans ce script partent en expatriation en ignorant le poste qu'ils occuperont à leur retour et d'autre part le fait que ces salariés ne font pas l'objet d'une gestion particulière de leur carrière durant leur période de mobilité internationale. Aussi, ce script organisationnel de carrière des expatriés concerne plus particulièrement les cadres intermédiaires (ou les « cadres anonymes », pour reprendre la dénomination de Dany, 2001)

Le script de l'Aventurier représente un script organisationnel de carrière des expatriés particulier proposant une combinaison spécifique de ressources, normes et schèmes interprétatifs.

Au niveau des ressources, le script de l'Aventurier se caractérise par l'application du cadre classique de la gestion de l'expatriation. Ainsi, les salariés inscrits dans ce script bénéficieront essentiellement des dispositifs développés par l'organisation pour manager l'expatriation. De ce fait, le script de l'Aventurier est un script plus ouvert que les trois scripts précédemment présentés dans la mesure où ce dernier peut varier sensiblement selon les organisations. En effet, nos résultats montrent bien que toutes les entreprises investiguées n'ont notamment pas développé/mis en place les mêmes pratiques de gestion de l'expatriation (dont celles permettant de gérer au mieux le retour de leurs salariés expatriés). Plus fondamentalement, la réaffectation des expatriés inscrits dans ce script correspond à une gestion des carrières opportuniste ; le poste de retour dépendant des postes alors vacants.

> *« Jusqu'à présent on avait plutôt une gestion des retours au cas par cas donc c'est-à-dire on disait : ben voilà on a un tel qui rentre donc on contacte… Donc au moment du retour, jusqu'à présent, on contactait le HR Group on lui demandait : « ben voilà, il va revenir est-ce que tu as un poste à lui proposer ? » Le HR Group se mettait en lien avec le HR Business Partner, on lui trouvait un poste et puis voilà. »,* Responsable Mobilité Internationale A, Micro-Tech.

« A part quelques cas particuliers, la gestion du retour passe par la recherche d'un poste de retour parmi les postes diponibles. », Responsable Mobilité Internationale, Sport'Ekip.

L'encodage du script de l'Aventurier trouve plusieurs justifications. En effet, nos entretiens menés au niveau institutionnel nous ont permis de faire ressortir trois principales normes légitimant l'absence de relation systématique entre l'expatriation et la carrière.

La première norme renvoie au motif justifiant de recourir à l'expatriation. En effet, nos recherches montrent que l'expatriation peut avoir pour principal motif de pourvoir des postes pour lesquels il manque des compétences en local. Ainsi, l'expatriation n'est pas systématiquement perçue comme un moyen de développer les compétences du salarié expatrié et donc sa carrière : les organisations peuvent aussi avoir recours à l'expatriation dans une perspective d'abord utilitariste et court-termiste. Les verbatims suivants issus de nos entretiens mettent parfaitement en lumière cette première norme.

« La raison d'envoyer un expatrié : elle peut être très variée. Ca peut être une action de développement de l'individu purement : voilà cette personne elle a vraiment le potentiel pour grandir, il faut qu'on la prépare à grandir pour opérer dans un milieu international car elle pourra nous apporter beaucoup, ce qui est, j'ai envie de dire, le motif le plus noble. Et tu as la situation : on a un problème là-bas, un manque de compétences… et je vais envoyer quelqu'un car il a de l'expérience, il a l'expertise, car je lui fais confiance et qu'il saura faire. C'est moins noble entre guillemets mais c'est aussi une raison tout à fait valable. », DRH Monde, Pharmacy.

« Comme je vous le disais : avant tout, nous notre utilisation de la mobilité internationale n'a pas pour vocation de développer des talents comme but premier. Le but premier, la raison pour laquelle on utilise l'expatriation c'est de répondre à un objectif business, à des besoins opérationnels. » HR Group A, Micro-Tech.

« Donc je dirai aujourd'hui, sur les grands motifs qui sont pour moi de la théorie, il y en a qu'un seul, c'est … par exemple, pour la Division de Tours, un besoin d'avoir un renfort via un expatrié français qui puisse connaître la culture française et la culture de la Division de Tours puisque le siège social de notre Division est ici, basé à Tours, et qu'on a des équipes un peu partout en Asie, ben c'est de pouvoir implanter justement quelqu'un qui est issu de

notre division française, de l'expatrier sur un de nos sites à l'étranger pour vraiment créer ce lien et cette dynamique. », HR Business Partner et Responsable du Pôle Recrutement France.

La deuxième norme réside dans l'intégration par les organisations de la logique protéenne ou nomade de la carrière. Ainsi, cette conception de la carrière se traduit par le transfert de la responsabilité de la gestion de la carrière depuis l'organisation vers le salarié.

« On demande [à l'expatrié] d'être très actif dans sa recherche de poste et de s'y prendre au moins plusieurs mois à l'avance », Responsable Mobilité Internationale A, Micro-Tech.

« C'est au salarié de prendre les devants. Par exemple, par rapport à son retour ça veut dire : nous contacter pour voir avec nous comment il va revenir, de prendre des contacts classiques, d'utiliser son réseau pour voir quelles seraient les opportunités et tout ça. Faut pas attendre tout de la part de Micro-Tech. En général les gens qui partent en expat, ils sont en général assez moteurs, on a en général pas trop de soucis ; mais ça peut arriver. Il faut qu'ils soient proactifs, pas trop insistants non plus parce que là ça énerve tout le monde mais voilà, faut trouver la bonne mesure mais il faut qu'il soit acteur. Mais c'est pareil pour tous les salariés, on leur dit : « vous voulez bouger ? Ben voilà, il y a des postes ouverts, il y a des correspondants métiers, il faut utiliser votre réseau interne, et ainsi de suite, donc vous prenez votre bâton de pèlerin, vous faites votre CV et vous allez voir les gens. » Nous en parallèle, on va regarder mais il ne faut pas attendre tout de la RH, qu'on vous propose le poste idéal dont vous avez toujours rêvé et qu'on vienne vous chercher parce qu'on ne rêve que de vous et ainsi de suite. Donc c'est vraiment une démarche. La démarche de retour d'un expatrié c'est d'abord une démarche du salarié pour moi. », HR Group B, Micro-Tech.

La troisième norme justifiant l'existence du script de l'Aventurier tient au fait que les organisations n'ont pour obligation que de replacer leurs salariés à leur retour sur un poste de niveau équivalent à celui qu'ils occupaient avant leur départ. Ainsi, nos recherches montrent des entreprises au sein desquelles la politique de mobilité internationale se limite à cette garantie concernant le poste de retour.

Enfin, nos recherches nous ont permis de montrer que l'encodage du script de l'Aventurier repose sur un schème interprétatif largement mobilisé par les professionnels en charge de la gestion de l'expatriation et/ou de la carrière. Ce schème peut alors être

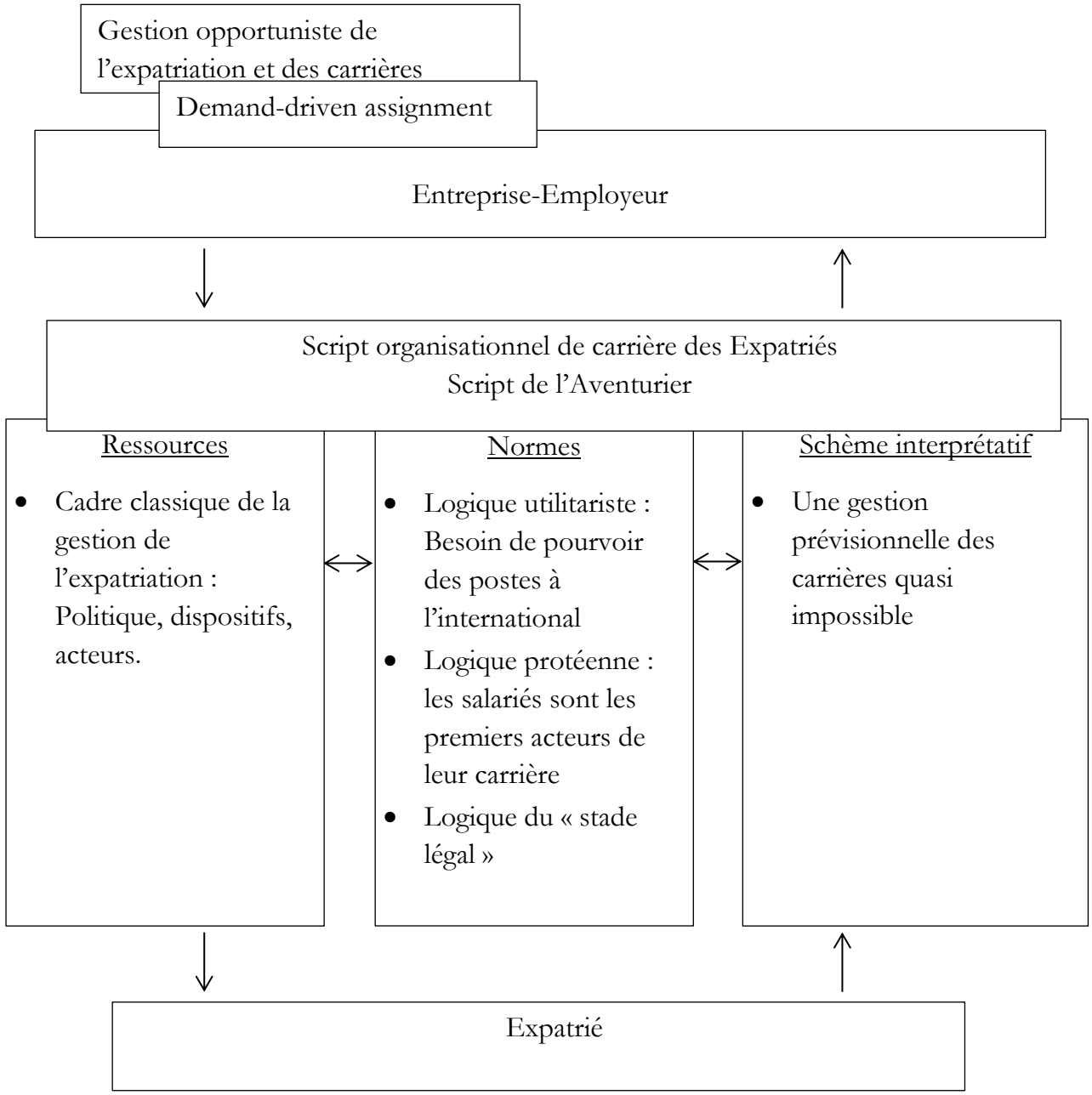
résumé de la manière suivante : l'absence déclarée d'articulation entre l'expatriation et la carrière s'explique par la quasi-impossibilité d'une gestion prévisionnelle des carrières du fait de la durée relativement longue d'une expatriation traditionnelle. Cet argument de l'impossible gestion prévisionnelle de la carrière des expatriés est présenté par nos interlocuteurs comme relevant du bon sens, comme revêtant les caractéristiques de la rationalité.

> *« Dans les conditions actuelles, les entreprises n'ont plus de plan de carrière figé donc tout change en fonction du business, l'organisation aussi, et 3 ans c'est un axe temporel très très loin donc on ne peut pas envisager la position qu'elle occupera à son retour. C'est quoi une position supérieure ? C'est quoi une position plus élevée ? Si ça se trouve quand la personne rentre, l'organisation aura énormément changé et voilà il faut vraiment beaucoup de flexibilité. »* Directrice du Développement RH, Rails Dev.

> *« Quand on vend la mobilité internationale on ne vend pas forcément… enfin on dit : « on verra au retour ». On ne s'engage pas à leur proposer un poste de niveau de responsabilité supérieure à leur retour parce qu'on ne sait pas l'écrire. On ne sait pas, c'est trop loin. La structure évolue tellement vite, et puis il se peut aussi que l'expérience n'a pas donné… que l'expérience acquise ne corresponde pas aux postes qu'on a d'ouverts. On est un peu sur une gestion je dirais opportuniste mais dans le bon sens du terme. »,* HR Group B, Micro-Tech.

En reprenant, le modèle de Barley, il est possible de représenter le script de l'Aventurier par la figure suivante.

Figure 29. Représentation du script de l'Aventurier



Source : Réalisation personnelle

Les scripts Dirigeant, Haut Potentiel, Missionnaire et Aventurier correspondent donc aux quatre scripts organisationnels de carrière encodés par les entreprises présentes à l'international investiguées et identifiés lors de notre travail d'analyse. Chacun de ces quatre scripts organisationnels de carrière constitue une variante du script standard « Gestion de l'expatriation traditionnelle », variante dans la mesure où chacun de ces scripts rend compte d'une articulation particulière entre l'expatriation et la carrière. Avant de présenter dans quel script s'inscrivent les expériences de mobilité internationale des anciens expatriés interrogés, nous souhaitions soulever cinq remarques quant à ces quatre scripts de carrière.

Remarque n°1 : Le caractère exclusif des quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés.

Comme nous avons pu le montrer, chacun de ces scripts rend compte d'une articulation différente entre l'expatriation et la carrière et ce du fait que chacun d'entre eux se définit par une combinaison spécifique de ressources, de normes et schèmes représentatifs. Ainsi, ces quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés doivent être considérés comme étant exclusifs les uns des autres : un salarié expatrié inscrit dans le script du Dirigeant ne peut être confondu avec un expatrié s'inscrivant dans le script de l'Aventurier dans la mesure où le script du Dirigeant se distingue du script de l'Aventurier notamment au regard de l'importance des ressources d'allocation attribuées pour la gestion des « Dirigeants ».

Remarque n°2 : Le caractère fort ou faible des scripts organisationnels de carrière des expatriés mis en évidence.

Comme nous avons pu le développer dans la première partie de notre thèse, la littérature distingue deux types de scripts : les scripts forts et les scripts faibles (Abelson, 1981 ; Cappellen et Janssens, 2010 ; Garbe, 2015 ; Gioia et Poole, 1984 ; Dany, Louvel et Valette, 2011). Les travaux présentent alors largement les scripts forts comme « guidant de manière claire les individus et laissant peu de liberté à l'action individuelle [et] les scripts faibles [comme] guidant les individus de manière plus lâche et laissant une liberté plus grande à l'action individuelle. » (Garbe, 2015, p. 64). Le caractère « fort » ou « faible » du script de carrière dépend donc de leur capacité de guidance et des marges de liberté qu'ils laissent à l'action individuelle (Garbe, 2015). Aussi, les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés synthétisés peuvent être distingués selon leur

caractère faible ou fort, soit dans notre cas selon qu'ils définissent plus ou moins fortement les différentes étapes constituant le cycle de l'expatiation. Ainsi, les scripts du Haut Potentiel et du Missionnaire peuvent être considérés comme des scripts forts dans la mesure où ces scripts « balisent fortement » les différentes étapes du cycle de l'expatriation. En effet, l'une des caractéristiques du script du Haut Potentiel est de considérer l'expatriation comme un tremplin dans la carrière du salarié alors que le script du Missionnaire a pour particularité de faire de l'expatriation une simple parenthèse dans la carrière de l'individu. Ces deux scripts, du moins dans la manière dont le niveau institutionnel les décrit, peuvent être considérés comme des « plans-programme » (Suchman, 1987). En effet, dans le script du Haut Potentiel, le poste occupé à l'international est une condition pour atteindre un poste de retour qui peut être identifié et qui est placé plus haut dans la hiérarchie organisationnelle que le poste de départ. Différemment, dans le script du missionnaire, le salarié récupèrera au retour le poste (ou un poste similaire à celui) qu'il occupait à son départ, l'expatriation s'apparentant à une simple parenthèse.

A l'inverse, les scripts de l'Aventurier et du Dirigeant peuvent être considérés comme des scripts faibles dans la mesure où, dans ces deux scripts, le poste de retour ne fait pas partie de l'équation de départ. Ainsi, ces deux scripts peuvent être considérés comme des « plans-ressources » (Suchman, 1987). Toutefois, ces deux scripts, comme nous avons pu le mentionner précédemment, se distingue notamment au niveau des ressources d'allocation qui sont plus importantes pour le script du Dirigeant que pour le script de l'Aventurier.

<u>Remarque n°3 : Une relation Expatriation-Progression de carrière différente selon les scripts organisationnels de carrière des expatriés.</u>

Comme nous avons pu le mentionner, les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés identifiés diffèrent quant à l'articulation qu'ils font entre une expérience d'expatriation et la progression de carrière :

- Dans le script du Haut Potentiel, l'expatriation est considérée par l'organisation comme un tremplin pour la carrière du salarié et s'inscrit dans un parcours développant.
- Dans le script du Missionnaire, l'expatriation est, à l'inverse, considérée par l'organisation comme une parenthèse dans le parcours du salarié.

- Dans le script de l'Aventurier, l'articulation entre l'expatriation et la progression de carrière est à construire par le salarié.
- Dans le script du Dirigeant, l'articulation est également à construire par le salarié mais ce dernier bénéficie de ressources d'allocations plus importantes.

Ainsi, par exemple, il apparaît nettement que le script du Haut Potentiel est plus favorable que le script du Missionnaire en termes de perspectives de progression de carrière à l'issue de l'expatriation.

Les deux remarques suivantes (remarques n°4 et 5) que nous proposons de développer renvoient au fait, comme cela a pu transparaître dans la présentation des quatre scripts, que l'articulation existante entre l'expatriation et la carrière peut varier selon les entreprises mais aussi au sein d'une même entreprise. Mentionnons à ce propos, et ce pour faire échos à la littérature sur la notion de script, que ces deux sources de variations (inter-organisationnelles et intra-organisationnelles) constituent des sources de variations prévisibles. Ainsi, au-delà de la mise en évidence des quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés, ces deux sources de variations constituent à notre sens un résultat fort de notre recherche.

<u>Remarque n°4 : L'encodage de différents scripts organisationnels de carrière des expatriés par une même organisation.</u>

Comme nous avons pu le mentionner, nos recherches nous ont permis de mettre en évidence une population Expatriée hétérogène. Ainsi, ce résultat marque, à notre sens, une rupture assez franche avec l'essentiel de la littérature consacrée à la gestion de l'expatriation qui esquisse (du moins implicitement) le mythe d'un Generic Expatriate. Nos résultats montrent alors deux facteurs principaux d'hétérogénéité concernant la population des expatriés traditionnels. Ces deux facteurs d'hétérogénéité sont le niveau hiérarchique occupé par le salarié dans son organisation et le potentiel du salarié expatrié. Plus fondamentalement, notre analyse montre que l'hétérogénéité de la population des expatriés est à l'origine d'une possible segmentation dans leur gestion organisationnelle, segmentation qui participe à l'encodage, par les organisations présentes à l'international, de différents scripts organisationnels de carrière des expatriés. Aussi, contrairement à Cappellen et Janssens (2010) qui identifient un script organisationnel de carrière par organisation, nos recherches montrent la coexistence possible au sein d'une même organisation de différents scripts organisationnels de carrière des expatriés.

Remarque n°5 : Des scripts organisationnels de carrière des expatriés différents selon les organisations.

Nos recherches mettent en évidence l'existence de variations inter-organisationnelles dans les politiques, pratiques et acteurs de la gestion de l'expatriation traditionnelle. Ainsi, il ressort de nos investigations auprès des dix entreprises présentes à l'international pour lesquelles nous avons effectué des entretiens au niveau institutionnel, que toutes ces entreprises ne gèrent pas l'expatriation de la même manière. Plus fondamentalement, ces différences inter-organisationnelles dans la gestion de l'expatriation ont deux conséquences quant aux scripts organisationnels de carrière des expatriés encodés par ces différentes entreprises.

Premièrement, notre analyse montre que les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés identifiés ne sont pas répartis de manière homogène dans les différentes organisations investiguées. Ainsi, il ressort par exemple de nos recherches que le script du Haut Potentiel est relativement important dans certaines organisations (c'est le cas notamment de l'entreprise Energy) alors qu'il est faible voire inexistant dans d'autres organisations (c'est le cas notamment de l'entreprise Rails Dev).

En effet, notre entretien mené avec la Directrice du développement RH de l'entreprise Rails Dev atteste de l'absence de relation au sein de son entreprise entre l'expatriation et la progression de carrière. En effet, au sein de Rails Dev, d'une part l'expatriation n'est pas considérée comme un passage obligé pour atteindre certains postes ou responsabilités et d'autre part la gestion effective de l'expatriation ne permet pas aux individus d'envisager la mobilité internationale comme un tremplin.

Les extraits d'entretien qui suivent mettent bien en évidence cette non articulation au sein de cette entreprise entre l'expatriation et la progression de carrière.

> ***« Q : Certaines entreprises avec lesquelles j'ai pu m'entretenir m'ont dit qu'elles envoyaient des personnes en expatriation pour développer leur carrière. Retrouve-t-on ce type de situation au sein de Rails Dev ?***
>
> *R : Pas encore car ce qu'on vit c'est quand on expatrie les conditions de retour ne sont jamais aussi chalenging que durant l'expatriation. […] Dans les conditions actuelles, les entreprises n'ont plus de plan de carrière figé donc tout change en fonction du business, l'organisation aussi, et 3 ans c'est un axe temporel très très loin donc on ne peut pas envisager la position*

qu'elle occupera à son retour. C'est quoi une position supérieure ? C'est quoi une position plus élevée ? » Directrice du développement RH, Rails Dev.

« Q : Précédemment dans l'entretien, vous m'avez dit que durant la mobilité internationale vous souhaitiez garder le contact mais que les choses n'étaient pas structurées. Pouvez-vous m'en dire plus sur ce point ? Notamment quelles sont les personnes chargées de maintenir les contacts ?

R : C'est ma collaboratrice. Elle est seule et on a 40 expatriés donc c'est difficile mais quand elle aura de l'aide on mettra ça vraiment en place. Mais pour l'instant c'est un peu au fil de l'eau.

Q : La volonté de le structurer j'imagine que c'est pour répondre à un besoin et quel est ce besoin ?

R : Le besoin c'est faire que les expatriés qui sont loin depuis un an ou deux ans ne se sentent pas abandonnés par la maison-mère et surtout pour organiser le retour car il y a un travail d'organisation à faire qui n'est pas anodin. » Directrice du développement RH, Rails Dev.

Par ailleurs, cette non articulation entre l'expatriation et la carrière au sein de Rails Dev est confirmée par les entretiens menés auprès d'anciens expatriés de cette entreprise. Les extraits d'entretien suivants permettent aussi de comprendre que le faible investissement de l'entreprise dans la carrière de ses expatriés s'explique notamment par le fait que l'entreprise, bien qu'internationale, appartient à un Groupe qui lui est d'abord tourné vers le marché français.

« *Pour vous remettre dans le contexte, Rails Dev est une filiale de Rails et n'existe que depuis dix ans. Euh… ce que je veux dire c'est que ce n'est pas parce que ça existe depuis 10 ans que depuis le premier mois des dix ans on envoyait des expat' donc je veux dire c'est actif en termes de mobilités, d'expatriations que depuis 6-7 ans vous voyez quoi, c'est pas un bébé mais c'est tout frais. Sachant que l'énorme majorité de nos activités c'est Paris et Région. Rails, vous connaissez ? L'énorme majorité des activités c'est ici, à Paris. Et je pense que pour nous les quelques expat' qu'on est aujourd'hui, on est content de faire de l'expatriation mais en même temps cette configuration ne nous arrange pas forcément, parce qu'on n'est pas dans une organisation où les business units sont complètement dispatchées à*

travers le monde et où cette dynamique d'expatriations et de mobilités est une réalité partagée de tous, vous voyez ce que je veux dire. On est encore, pas sur le secondaire mais euh la petite émanation du gros mammouth qui est Paris et Région. D'ailleurs ça se sent quand vous discutez avec les gars ici, souvent ils ne parlent pas l'anglais, vous voyez des choses simples, ils ne sont pas du tout orientés business international, ils sont très compétents mais dans un format Paris. », Expat'H1, Rails Dev.

Deuxièmement, nos recherches montrent aussi qu'un même script organisationnel de carrière des expatriés peut varier selon les organisations. Cela est particulièrement vrai pour le script de l'Aventurier du fait de son caractère plus ouvert dans le sens où, en termes de ressources, il est défini par le cadre organisationnel classique de gestion de l'expatriation. Et, à ce propos, nos recherches montrent que ce cadre classique de gestion de l'expatriation varie selon les entreprises. Ainsi, par exemple, toutes les entreprises n'ont pas mis en place un système de parrainage (ou de mentoring) de l'ensemble de leurs expatriés afin de faciliter leur réaffectation.

Comme nous venons de le montrer, nos entretiens menés au niveau institutionnel nous ont permis de synthétiser quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés.

La section qui suit propose, à partir de l'analyse de nos entretiens menés au niveau individuel, d'interroger si l'expérience d'expatriation vécue par le salarié (motifs, parcours, gestion organisationnelle de sa mobilité internationale, recherche d'un poste de retour) s'inscrit ou non dans l'un des quatre scripts synthétisés et ainsi de déterminer pour chacune de ces expériences le script dans lequel elle s'inscrit.

Section 2 : Des expériences d'expatriation traditionnelle qui s'inscrivent dans les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés identifiés.

Les quarante-deux entretiens menés au niveau individuel nous ont permis d'interroger le parcours professionnel des anciens expatriés avec lesquels nous nous sommes entretenus et notamment la manière dont s'inscrivai(en)t leur(s) expérience(s) d'expatriation dans leur carrière mais aussi d'appréhender leur influence ainsi que celle de leur organisation dans la construction de ce moment particulier de leur carrière que constitue le retour de mobilité internationale. Mentionnons ici qu'à ces quarante-deux entretiens menés au niveau individuel, nous en ajoutons un quarante-troisième issu de nos entretiens menés au niveau organisationnel : il s'agit de l'entretien effectué auprès de l'ancien DRH Monde de l'entreprise Pharmacy. En effet, nous choisissons de mobiliser cet entretien également dans cette partie du fait que cet ancien DRH Monde a aussi été expatrié et a, lors de notre entretien, évoqué son expérience de mobilité internationale, la manière dont celle-ci a été gérée par son organisation ainsi que la manière dont sa mobilité internationale s'est inscrite dans sa carrière. Ainsi, ces quarante-trois entretiens nous ont alors permis d'analyser quarante-sept expériences d'expatriation. En effet, plusieurs anciens expatriés avec lesquels nous nous sommes entretenus avaient déjà vécu une ou plusieurs expériences d'expatriation précédentes à celle pour laquelle nous les interrogions. Aussi, nous avons décidé de retenir l'expérience d'expatriation la plus récente (celle pour laquelle nous les interrogions) ainsi, qu'éventuellement, les expériences précédentes si l'entretien mené nous avait permis de recueillir suffisamment d'informations afin de caractériser l'influence de l'organisation ainsi que celle du salarié dans la construction de sa carrière au moment du retour.

Au final, l'analyse de ces entretiens nous a permis de confirmer les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés synthétisés à partir des entretiens menés au niveau organisationnel et ainsi d'associer chaque expérience d'expatriation à un de ces quatre scripts. Aussi, dans un premier temps, nous proposons dans un tableau de synthèse de présenter pour chaque expatrié, le script organisationnel de carrière des expatriés dans lequel son entreprise l'a inscrit et ce au début de son ou ses expérience(s) d'expatriation.

Le tableau en question est reproduit ci-après.

Tableau 19. Présentation pour chaque expatrié du script organisationnel de carrière dans lequel ce salarié a été inscrit par son entreprise au début de son ou ses expérience(s) d'expatriation.

Entreprises (nom fictif)	Entretiens réalisés	Personnes interrogées (nom fictif)	Expériences d'expatriation	Script organisationnel de carrière des expatriés
Farmaceutik	1 entretien au niveau individuel	Expat'H1, Farmaceutik	Une expérience d'expatriation en Suisse	Script du Dirigeant
Rails Dev	2 entretiens au niveau individuel	Expat'H1, Rails	Une expérience d'expatriation en Inde	Script de l'Aventurier
		Expat'H2, Rails	Une expérience d'expatriation en Corée	Script de l'Aventurier
Ekip'Auto	1 entretien au niveau individuel	Expat'H1, Ekip'Auto	Une expérience d'expatriation en Chine	Script de l'Aventurier
Pharmacy	1 entretien au niveau organisationnel	Ancien DRH Monde ou Expat'H1, Pharmacy	Une expérience d'expatriation aux Etats-Unis	Script du Dirigeant
Energy	8 entretiens au niveau individuel	Expat'F1, Energy	Une expérience d'expatriation en Suède	Script du Haut-Potentiel
		Expat'H1, Energy	Une expérience d'expatriation dans différents pays[20] (Philippines, Australie, Italie, Emirats arabes unis)	Script du Haut-Potentiel

[20] Comme peut le montrer ce tableau, nous avons, pour plusieurs des anciens expatriés interrogés, noté la mention : « une expérience d'expatriation » suivie du nom de plusieurs pays. Cela est le cas du salarié Expat'H1 Energy mais aussi d'Expat'H2, Energy, d'Expat'H3, Energy, etc. Aussi, il aurait été possible de considérer que le fait que ces salariés aient connu différents pays aboutisse à qualifier leur expérience de mobilité internationale non pas d' « une expérience d'expatriation dans plusieurs pays » mais « d'autant d'expériences d'expatriation que de pays dans lesquels le salarié a été expatrié ». Or, cela n'a pas été notre choix et ce pour la raison suivante : le fait que notre sujet de recherche porte sur le poste occupé au retour d'une expatriation traditionnelle justifie, à nos yeux, de ne pas qualifier de « plusieurs expériences d'expatriation », une mobilité internationale ayant conduit le salarié à travailler dans plusieurs pays si entre ces différentes affectations il n'y a pas eu de retour en France.

		Expat'H2, Energy	Une expérience d'expatriation (Hongrie et Egypte)	Script du Haut-Potentiel
		Expat'H3, Energy	Une expérience d'expatriation (Arabie Saoudite et Emirats arabes unis)	Script du Dirigeant
		Expat'H4, Energy	Deux expériences d'expatriation Première expatriation au Japon Deuxième expatriation en Inde	Script de l'Aventurier pour l'expatriation au Japon Script du Haut-Potentiel pour l'expatriation en Inde
		Expat'H5, Energy	Une expérience d'expatriation en Croatie	Script du Dirigeant
		Expat'H6, Energy	Une expérience d'expatriation (Hongrie puis Philippines)	Script du Haut-Potentiel
		Expat'H7, Energy	Deux expériences d'expatriation Première expatriation en Turquie Deuxième expatriation aux Emirats arabes unis	Script du Dirigeant pour l'expatriation en Turquie. Script du Dirigeant pour l'expatriation aux Emirats arabes unis
Micro-Tech	26 entretiens au niveau individuel	Expat'F1, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation aux Etats-Unis.	Script de l'Aventurier.
		Expat'F2, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation à Singapour	Script de l'Aventurier
		Expat'F3, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation à Singapour	Script de l'Aventurier
		Expat'H1, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation en Tunisie	Script du Missionnaire
		Expat'H2, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation aux Etats-Unis	Script de l'Aventurier
		Expat'H3, Micro-Tech	Deux expériences d'expatriation : Première expatriation en	Script de l'Aventurier pour l'expatriation en Finlande. Script du Missionnaire pour

			Finlande Deuxième expatriation en Angleterre	l'expatriation en Angleterre.
		Expat'H4, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation Singapour puis Maroc.	Script de l'Aventurier
		Expat'H5, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation (Chine puis Taiwan).	Script de l'Aventurier
		Expat'H6, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation en Inde	Script de l'Aventurier
		Expat'H7, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation à Singapour	Script de l'Aventurier
		Expat'H8, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation en Corée	Script de l'Aventurier
		Expat'H9, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation à Singapour	Script de l'Aventurier
		Expat'H10, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation aux Etats-Unis	Script de l'Aventurier
		Expat'H11, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation (Philippines, Chine, Singapour)	Script de l'Aventurier
		Expat'H12, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation au Japon	Script de l'Aventurier
		Expat'H13, Micro-Tech	Une exparience d'expatriation à Taiwan	Script du Missionnaire
		Expat'H14, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation en Angleterre	Script du Missionnaire
		Expat'H15, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation à Singapour	Script de l'Aventurier
		Expat'H16, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation dans différents pays (Etats-Unis, Chine, Etats-Unis, Inde)	Script de l'Aventurier

		Expat'H17, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation en Inde	Script de l'Aventurier
		Expat'H18, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation à Singapour	Script de l'Aventurier
		Expat'H19, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation aux Etats-Unis	Script de l'Aventurier
		Expat'H20, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation aux Etats-Unis	Script du Missionnaire
		Expat'H21, Micro-Tech	Deux expériences d'expatriation Première expatriation en Ecosse Deuxième expatriation au Japon	Script de l'Aventurier pour l'expatriation en Ecosse Script du Missionnaire pour l'expatriation au Japon
		Expat'H22, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation en Tunisie	Script du Missionnaire
		Expat'H23, Micro-Tech	Une expérience d'expatriation (Corée, Singapour)	Script de l'Aventurier
Pyro	1 entretien au niveau individuel	Expat'H1, Pyro	Une expérience d'expatriation en Chine	Script de l'Aventurier
Informatik	2 entretiens au niveau individuel	Expat'F1, Informatik	Une expérience d'expatriation aux Emirats arabes unis	Script de l'Aventurier
		Expat'F2, Informatik	Une expérience d'expatriation au Canada	Script de l'Aventurier
Telefonik	1 entretien au niveau individuel	Expat'H1, Telefonik	Une expérience d'expatriation en Espagne	Script de l'Aventurier
9 entreprises	**43 entretiens mobilisés**		**47 expériences d'expatriation analysées**	**Script du Dirigeant : 6** **Script du Haut-Potentiel : 5** **Script du Missionnaire : 7** **Script de l'Aventurier : 29**

Source : Réalisation personnelle

Ce tableau de synthèse permet donc de présenter pour chaque expatrié interrogé le script organisationnel de carrière des expatriés dans lequel son entreprise l'a inscrit lors de son/ses expériences d'expatriation.

D'un point de vue méthodologique, mentionnons que les scripts organisationnels de carrière des expatriés apparaissant dans la colonne de droite ont été identifiés à partir des entretiens menés au niveau individuel auprès de l'ancien expatrié concerné et ce en considérant les cinq dimensions suivantes :

1/Le niveau organisationnel occupé par le salarié lors de son départ en expatriation.

Le choix de cette dimension pour caractériser le script organisationnel de carrière des expatriés du salarié interrogé se justifie par le fait que le niveau organisationnel occupé par le salarié lors de son départ en expatriation est une des caractéristiques nécessaires à son inscription ou non dans l'un des quatre scripts identifiés, à savoir le Script du Dirigeant.

Ainsi, notre population d'étude de quarante-trois anciens expatriés comprend des salariés occupant des niveaux variés au sein de leur organisation respective. Aussi, si certains des individus interrogés occupaient des fonctions dirigeantes dans leur entreprise, d'autres tenaient des postes moins élevés dans la hiérarchie organisationnelle : technicien, ingénieur, etc.

2/L'existence d'une gestion segmentée/centralisée pour les salariés occupant des responsabilités élevées dans l'organisation.

Cette deuxième dimension est complémentaire à la première : si le niveau occupé par le salarié dans la hiérarchie de son entreprise est nécessaire pour l'inscrire dans le Script du Dirigeant cela n'est pas pour autant suffisant. En effet, il est également nécessaire que ces dirigeants expatriés soient gérés de manière segmentée/centralisée pour les identifier comme relevant du Script du Dirigeant.

Ainsi, à ce propos, notre travail de recherche nous a permis de mettre en évidence que certains salariés expatriés bien qu'occupant des postes de direction ne pouvaient pour autant pas être inscrits dans le Script du Dirigeant puisque ne faisant pas l'objet d'une gestion segmentée/centralisée. Cela est notamment le cas des expatriés interrogés au sein de l'entreprise Micro-Tech dont le Job Grade avant leur retour était égal ou supérieur à 18 (Pour rappel, dans cette entreprise, le niveau de Direction commence à Job Grade 18). En effet, ces derniers nous déclaraient-ils :

« Après ce que j'ai vécu c'est : plus vous montez moins vous avez de support des fonctions RH pour changer quand vous voulez changer. Après, pour être clair je n'en ai pas eu besoin. Et puis aussi je pense que lorsqu'on a atteint un certain niveau, les Ressources Humaines ne peuvent plus faire grand-chose pour vous. », Expat'H3, Micro-Tech (Job Grade 18).

« Je pense qu'il serait bien qu'il y ait un accompagnement… peut-être dans une structure qui aille au-delà des Regions, des Divisions… Vous voyez, peut-être une structure à haut niveau de RH qui gérerait, qui ferait un point régulièrement… Je trouve que ça serait bien d'avoir un suivi à haut niveau pour les cadres à haut niveau. Peut-être que c'est quelque chose qui pourrait être mis en place. Il ne faut pas se leurrer, je sais bien que plus on monte dans l'organisation, plus les places sont chères et moins il y a d'oxygène mais ça n'empêche que l'on pourrait avoir un peu de recul là-dessus et je pense qu'on en a pas beaucoup. », Expat'H12, Micro-Tech (Job Grade 19).

3/Le motif/fonction de l'expatriation.

Le choix de cette dimension pour caractériser le script organisationnel de carrière des expatriés du salarié interrogé se justifie par le fait que le motif/fonction de l'expatriation est une des caractéristiques nécessaires à son inscription ou non dans l'un des quatre scripts identifiés, à savoir le Script du Haut Potentiel. En effet, le Script du Haut Potentiel a notamment pour caractéristique de concerner des expatriations de type « learning-driven », soit des expatriations ayant pour objet le développement de la carrière du salarié expatrié.

Ainsi, parmi les quarante-trois anciens expatriés interrogés, certains d'entre eux nous ont déclaré avoir été envoyés à l'international par leur entreprise dans une perspective de développer leur carrière. L'extrait d'entretien ci-dessous, issu de notre échange avec un ancien expatrié de l'entreprise Energy, montre bien que l'entreprise peut avoir recours à l'expatriation pour développer la carrière de certains de ses salariés.

« Q : Vous m'avez dit tout à l'heure que l'on vous avait proposé la Hongrie. Savez-vous quel était le motif de cette expatriation en Hongrie ?

R : Le motif, c'est-à-dire ?

Q : Est-ce que c'était pour apporter des compétences qui manquaient en local, pour développer votre carrière, pour coordonner un certain nombre d'activités, pour… ?

R : Non non, clairement c'était dans une optique de développement de carrière… Après, on ne peut pas créer un poste pour faire du développement de carrière. Mais c'était une opportunité pour Energy de développer ma carrière en me confiant un poste dans lequel ils avaient besoin de mes compétences. », Expat'H2, Energy.

4/Le gestion organisationnelle de l'expatriation.

Cette dimension est complémentaire à la précédente : si le motif d'expatriation est une dimension discriminante pour inscrire le salarié dans le script du Haut Potentiel, cette dimension n'en est pas pour autant suffisante. En effet, le développement de la carrière du salarié ne doit pas être seulement un discours de l'entreprise, ou un argument marketing pour vendre l'expatriation à un salarié, mais doit se traduire dans les pratiques de gestion de l'expatriation. Dans certains cas, les plus extrêmes, ces pratiques organisationnelles de gestion de l'expatriation se traduisent par la mise en place d'un véritable parcours développant dans lequel l'expatriation n'est qu'une étape pour atteindre un poste préalablement identifié. Plus largement, les pratiques de gestion permettant d'assurer le suivi du salarié durant sa mobilité internationale sont ici centrales.

« Mon poste de retour a été défini en fonction des bilans de compétences que j'ai eu et de mon expérience. La question était : quels sont les points qui sont encore à renforcer ? Et, moi clairement ce qui était à renforcer c'est le type de job que j'ai aujourd'hui. […] Donc si vous voulez l'important pour préparer le coup d'après… l'important ce n'est pas de connaître le coup d'après, l'important c'est d'avoir bien identifié quelles sont les compétences qui sont nécessaires à la réussite du coup d'après. Et c'est là que rentre en jeu les process HR et je crois que c'est une des grandes forces d'Energy, d'avoir ces process qui vont permettre au Groupe d'identifier le bon poste pour vous développer. », Expat'H1, Energy.

5/Le caractère prévisible ou non du poste de retour.

Le choix de cette dimension pour caractériser le script organisationnel de carrière des expatriés du salarié interrogé se justifie par le fait que les quatre scripts identifiés peuvent être distingués notamment au regard du caractère plus ou moins prévisible du poste qu'occupera le salarié à son retour. En effet, comme nous avons pu le mentionner précédemment, les scripts de l'Aventurier et du Dirigeant ont pour caractéristique d'être des scripts dans lesquels le poste de retour ne fait pas partie de l'équation de départ. A l'inverse, les scripts du Missionnaire et du Haut Potentiel ont pour particularité de poser explicitement la question du poste occupé au retour : un poste de niveau supérieur (qui peut, dans certains cas, être identifié avant même le départ) dans le cas du script du Haut

Potentiel et une réaffectation au même poste que celui occupé au départ par le salarié expatrié dans le cas du script du Missionnaire.

L'extrait d'entretien suivant issu de notre échange avec un ancien expatrié de l'entreprise Micro-Tech met bien en évidence le caractère prévisible du poste de retour et donc, dans ce cas, l'inscription de ce salarié dans le script du Missionnaire. Plus encore, ce verbatim montre ici que l'encodage du Script du Missionnaire s'est effectué au niveau du management du salarié expatrié ; la politique d'expatriation de l'entreprise ne garantissant qu'un retour en France sur un poste de même niveau.

> *« Pour le retour, les RH disent : « on vous garantit un retour en France mais pas forcément Rousset ». Mais moi je ne voulais pas forcément aller à Grenoble, à Crolles ou ailleurs… Mais mon chef m'a dit que si la Division allait bien il n'y avait aucune raison que je ne rentre pas sur Rousset. Donc au niveau de la société, ils ont des contrats rigides qui disent que le retour se fait en France mais moi j'avais eu cet accord entre guillemets avec mon Chef et donc au retour c'était plutôt évident : la Division allait très bien, on était en croissance, on avait toujours besoin de cette équipe en Tunisie pour continuer à travailler. Moi j'étais toujours le mieux placé pour suivre cette équipe-là donc c'était plutôt évident, je n'ai pas eu besoin de demander, on en a discuté mais c'était clair que quand je rentre, je rentre dans la même Division, que je travaille toujours avec mon Chef et que je garde le même poste comme Chef d'équipe à Tunis. Donc c'était plus que clair que je reste avec le même poste : je suis chef d'équipe à Tunis maintenant mais basé ici à Rousset. Je vais à Tunis tous les deux mois pendant une semaine pour voir les gens en face-à-face. »,* Expat'H1, Micro-Tech.

Ainsi, l'analyse de nos entretiens menés au niveau individuel nous a permis d'inscrire les anciens expatriés dans les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés que nous avions synthétisés à partir des entretiens menés au niveau institutionnel.

Au-delà de l'encodage des scripts de carrière (flèche 1), le modèle de Barley (1989) montre l'existence d'une relation entre les scripts de carrière et l'action individuelle. En effet, les scripts agissent sur le niveau individuel en habilitant/contraignant l'action individuelle (flèche 2) qui, en retour, agit sur les scripts en les enactant (flèche 3). Aussi, nous proposons dans le chapitre qui suit de rendre compte de ces interactions entre les scripts de carrière et l'action individuelle.

CHAPITRE 7 : LA RELATION ENTRE LES SCRIPTS ORGANISATIONNELS DE CARRIERE DES EXPATRIES ET L'ACTION INDIVIDUELLE.

Plan du chapitre :

Section 1 : La relation entre le Script du Dirigeant et l'action individuelle des expatriés..... 321
Section 2 : La relation entre le Script du Haut Potentiel et l'action individuelle des expatriés. 327
Section 3 : La relation entre le Script du Missionnaire et l'action individuelle des expatriés..... 330
Section 4 : La relation entre le Script de l'Aventurier et l'action individuelle des expatriés. 341

Objectifs du Chapitre :

Le **chapitre 7** intitulé « *La relation entre les scripts organisationnels de carrière des expatriés et l'action individuelle* » se compose de quatre sections.

La première section expose la relation entre le Script du Dirigeant et l'action individuelle des anciens expatriés inscrits dans ce script.

La deuxième section présente la relation entre le Script du Haut Potentiel et l'action individuelle des anciens expatriés inscrits dans ce script.

La troisième section expose la relation entre le Script du Missionnaire et l'action individuelle des anciens expatriés inscrits dans ce script.

La quatrième section présente la relation entre le Script de l'Aventurier et l'action individuelle des anciens expatriés inscrits dans ce script.

Comme nous avons pu le présenter dans la première partie de cette thèse, le modèle des scripts de carrière de Barley montre que le niveau institutionnel agit sur le niveau individuel à travers l'encodage de scripts de carrière mais aussi que le niveau individuel agit sur le niveau institutionnel à travers l'enactment de ces scripts. Deux interfaces sont alors distinguées par Barley. Ce Chapitre s'intéresse à l'interface basse entre le script de carrière et le domaine individuel (flèches 2 et 3) et propose alors de répondre à notre deuxième question de recherche, à savoir :

Comment les scripts organisationnels de carrière des expatriés contraignent/habilitent l'action individuelle et sont reproduits/transformés par cette dernière ?

Comme nous avons pu le voir, la littérature montre que cette relation dépend en grande partie du caractère fort ou faible du script de carrière. En effet, selon les auteurs, le caractère du script agit sur la quantité ou la qualité d'enactment du script par les individus.

Or, comme nous avons pu le montrer, les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés identifiés peuvent être distingués selon leur caractère fort ou faible.

Ce chapitre rend donc compte de la relation entre le script de carrière et l'action individuelle selon le caractère fort ou faible du script.

Par ailleurs, ce chapitre permet aussi de rendre compte d'une autre caractéritique des scripts organisationnels de carrières des expatriés ayant une influence sur l'action individuelle. Cette deuxième caractéristique renvoie au caractère favorable ou défavorable des scripts de carrière (caractère dépendant de l'appréciation portée par le salarié sur l'adéquation entre le script dans lequel il est inscrit et ses attentes).

Section 1 : La relation entre le Script du Dirigeant et l'action individuelle des expatriés.

L'analyse des entretiens menés au niveau individuel nous a permis de révéler six expériences d'expatriation pour lesquelles le salarié concerné s'inscrivait dans le script du Dirigeant. Il s'agit des individus suivants : Expat'H1 Farmaceutik ; Expat'H1 Pharmacy ; Expat'H3 Energy ; Expat'H5 Energy ; Expat'H7 Energy (2 expériences d'expatriation).

Tout d'abord, l'analyse de ces six expériences d'expatriation montre le caractère compliqué de leur réaffectation en France suite à leur expérience de mobilité internationale. Plus précisément, les récits de ces expatriés témoignent tous de la difficulté que pose, pour leur entreprise, la recherche d'un poste de retour, difficulté provenant de la rareté de postes de tel niveau en France.

Les deux verbatims qui suivent font parfaitement état de cette difficulté.

> *« Quand on part en expatriation pour diriger une filiale, pour diriger un pays, le retour à la fin il sera forcément compliqué. Je veux dire, les postes d'un tel calibre ne courent pas les rues en France. »,* Expat'H1, Farmaceutik.

> *« En allant aux Etats-Unis, je suis devenu le patron mondial Ressources Humaines de la boîte donc je n'avais pas de ticket retour dans ma fonction si ce n'est une grosse marche arrière. Donc il fallait non seulement que je puisse revenir en France mais aussi que je puisse changer de fonction et donc il fallait me préparer à ça. »,* Expat'H1, Pharmacy.

Toutefois, le récit de ces salariés montrent également un investissement/implication important de la part de leur entreprise dans la gestion de leur carrière et notamment dans la recherche d'un poste de retour ; investissement/implication ayant pour objet de compenser la difficulté de leur réaffectation.

Afin d'illustrer ce point, nous proposons de reproduire ici deux verbatims issus de deux entretiens avec d'anciens expatriés inscrits dans le Script du Dirigeant. Le premier de ces deux verbatims est la suite du verbatim reproduit ci-dessus, verbatim extrait de notre entretien avec l'ancien DRH Monde de l'entreprise Pharmacy.

> *« En allant aux Etats-Unis, je suis devenu le patron mondial Ressources Humaines de la boîte donc je n'avais pas de ticket retour dans ma fonction si ce n'est une grosse marche arrière. Donc il fallait non seulement que je puisse revenir en France mais aussi que je puisse changer de fonction et donc il fallait me préparer à ça. Et, donc en même temps que je sois le*

patron des Ressources Humaines que je fasse d'autres choses, que je bosse sur des projets qui n'ont rien à voir avec les Ressources Humaines car de toute façon à mon arrivée en France ce n'était pas Ressources Humaines… et ça, ils l'ont fait remarquablement bien. […] Je crois que le plus important, c'est qu'on oublie toujours trop le besoin du lien au pays d'origine et du lien entre le patron du pays d'origine et l'expatrié, le lien entre le patron du pays d'origine et le patron du pays d'accueil, et le lien entre le patron du pays d'accueil et l'expatrié. Donc tu as un triangle en fait et il faut que ce triangle soit communiquant et qu'il soit communiquant en boucle, dans tous les sens. Moi j'ai eu une chance énorme quand j'étais expatrié c'est que ce triangle il marchait formidablement bien. », Expat'H1, Pharmacy.

*« **Q : Vous m'avez dit que l'on vous avait proposé deux postes. Pouvez-vous me dire qui vous a fait ces propositions ?***

R : C'est une personne des Ressources Humaines Centrales qui gère les carrières internationales… Il y a toute une organisation qui gère… comment dire… les flux Hommes/Postes et donc c'est dans ce cadre-là que j'ai reçu ces deux offres : une à Paris et une en Arabie. » Expat'H5, Energy.

Ainsi, les récits des anciens expatriés inscrits dans le Script du Dirigeant montrent bien le fait que ces salariés étaient conscients des difficultés qu'allait poser leur réaffectation mais ces récits montrent également un appui important de la part de leur entreprise dans la gestion de leur carrière.

Plus fondamentalement, face à cet investissement organisationnel dans la gestion de leur carrière, l'analyse de ces entretiens montre que pour ces anciens expatriés, être acteur de sa carrière signifie d'abord répondre aux exigences organisationnelles, démontrer un attachement fort envers son organisation. Ainsi, le rôle des expatriés inscrits dans le Script du Dirigeant dans la construction de leur carrière relève d'abord de stratégies visant la conformité aux demandes organisationnelles. Notre analyse montre alors que le Script du Dirigeant fonctionne sur les bases d'un contrat implicte de type relationnel dont les termes de l'échange sont : du côté de l'organisation, la sécurité de l'emploi et la carrière et, du côté du salarié, la loyauté et la fidélité. L'existence d'un tel contrat implicite apparaît d'autant plus nettement lorsque ce dernier est mis à mal, voire rompu. Les récits des anciens expatriés Expat'H1 de l'entreprise Farmaceutik et Expat'H5 de l'entreprise Energy sont à ce propos particulièrement éclairants.

Ainsi, le témoignage recueilli auprès de l'ancien expatrié Expat'H5 Energy montre bien que la stratégie de « conformité » des expatriés inscrits dans le Script du Dirigeant est clé pour comprendre comment se construit l'étape de carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle. Aussi, nous proposons d'exposer ici brièvement le cas de cet ancien expatrié de l'entreprise Energy et ce à travers la présentation de six points différents permettant de rendre compte de son expérience. Ces points sont les suivants :

Point n° 1 : Expat'H5 a été envoyé en expatriation pour prendre en charge la direction d'une filiale en Croatie.

Point n°2 : Expat'H5 est conscient des difficultés que peut poser sa réaffectation.

> *« Comme je vous l'ai dit j'étais directeur de notre filiale en Croatie… il n'y a pas beaucoup de filiales, donc c'était un super boulot, c'était presque un rêve... Le problème c'est que le réveil forcément il risque d'être difficile. Je savais qu'il serait difficile de rentrer sur un boulot aussi passionnant. »*

Point n°3 : Expat'H5 décrit une organisation investie dans la gestion de sa carrière et ce notamment en raison de la difficulté que pose la recherche d'un poste de retour pour un salarié occupant de telles responsabilités.

> ***« Q : Vous m'avez dit tout à l'heure que vous saviez que votre réaffectation serait compliquée. Du coup, je me demandais si partir en Croatie n'était finalement pas un choix risqué ?***
>
> *R : Non… Bon, le risque zéro n'existe pas mais j'étais suivi, je n'étais pas perdu dans la nature… On est suivi… comment dire ?… Energy Corporate savait très bien où j'étais, ce que je faisais et qu'à un moment il faudrait me faire rentrer. Non, moi j'ai été très bien géré. »*

Point n°4 : Expat'H5 mentionne le fait que deux propositions lui ont été faites par le « Comité des Ressources Internationales », propositions qu'il a décliné.

> *« On m'avait déjà proposé deux autres postes que je n'ai pas pris. Il y en avait un qui était à Paris, ça ne m'intéressait pas, et l'autre était en Arabie… Deux belles opportunités… Mais je souhaitais plutôt rentrer sur Grenoble. »*

Point n° 5 : Le refus par Expat'H5 de ces deux propositions (non-conformité) ont entrainé un retrait de l'Organisation dans la gestion de sa carrière.

> *« Après j'ai dû me débrouiller plus seul parce que j'avais déjà refusé deux offres. »*

Point n° 6 : Expat'H5 a ainsi dû s'investir davantage dans la gestion de sa propre carrière.

> *« J'ai activé mon réseau, j'ai galéré quelques mois et au final j'ai eu mon poste par connaissances.*
>
> ***Q : Pouvez-vous m'en dire plus ?***
>
> *R : En fait, c'est mon parrain qui m'a trouvé mon poste. Parce que j'avais un parrain qui était en France, quelqu'un qui joue le rôle de parrain, de tuteur… Quand on part on a un tuteur, quelqu'un qui normalement ne bouge pas trop du Siège, qui est censé aider et si besoin donner son avis pour les opportunités de retour. Et donc cette personne m'a dit : « j'ai entendu à tel endroit qu'il cherchait quelqu'un », il connaissait la personne, il m'a mis en relation et puis voilà. »*

Le cas de l'expatrié Expat'H1 de l'entreprise Farmaceutik, bien que différent dans la mesure où ce salarié a quitté son entreprise alors qu'il était encore à l'international, montre aussi très bien l'existence de devoir montrer un engagement organisationnel fort. Le récit de ce salarié montre également l'influence du caractère défavorable du script sur l'action individuelle.

Ainsi, nous proposons d'exposer le cas de cet ancien expatrié de l'entreprise Farmaceutik et ce à travers la présentation de quatre points permettant de rendre compte de son expérience. Ces points sont les suivants :

Point n° 1 : Expat'H1 a été envoyé en expatriation pour prendre en charge la direction de la filiale Suisse.

Point n°2 : Expat'H1 est également conscient des difficultés qu'aurait pu poser sa réaffectation.

> *« Quand on part en expatriation pour diriger une filiale, pour diriger un pays, le retour à la fin il sera forcément compliqué. Je veux dire, les postes d'un tel calibre ne courent pas les rues en France. »,* Expat'H1, Farmaceutik.

Point n°3 : Expat'H1 décrit une organisation investie dans la gestion de sa carrière. Plusieurs passages de notre entretien mettent en évidence cet investissement.

> *« Une des craintes que j'avais pour prendre ce poste c'était l'anglais. J'ai longtemps été « anglophobe » (rires). Et sur ça je trouve que Farmaceutik fait de gros efforts, j'ai été accompagné et aujourd'hui je suis devenu « anglophile », enfin presque… »*

« Mon passage de Directeur de filiale à Directeur des Grands Comptes s'est passé naturellement. Parce que comme j'étais le premier à avoir pris un contrat européen avec un Grand Compte, un vrai contrat européen. Ils avaient besoin… Les laboratoires d'analyses médicales se regroupent beaucoup, avec des gros Sièges, beaucoup de fusions-acquisitions donc il y avait besoin de changer l'organisation pour s'adapter au marché. Et le seul qui avait poussé un contrat européen sur ça c'était moi, et donc quand il a été question de créer un tel poste on est venu me le proposer. » [Mentionnons que ces deux postes (Directeur de filiale et Directeur des Grands Comptes) étaient localisés en Suisse.]

Point n°4 : Expat'H1 mentionne une certaine lassitude face à l'exigence de conformité « imposé » aux salariés inscrits dans le Script du Dirigeant ; lassitude qui s'est traduite chez ce salarié occupant des fonctions de Direction par le fait de quitter son entreprise.

« Je dirais que ce qui m'a freiné à la fin chez Farmaceutik et qui a motivé mon départ c'est un esprit Corporate qui devenait vraiment lourd. C'est un peu comparé un Paquebot et un Zodiac, moi je suis plutôt pour le Zodiac, je vais passer par tous les temps, ça bouge beaucoup mais ça passe. Le paquebot, bon, ça ne craint pas les tempêtes mais pour changer de direction ça peut mettre 200 ans. Moi je suis plus… j'aime bien le Zodiac. Je trouve que les sociétés à partir d'une certaine taille… on s'en rend surtout compte à un certain niveau. Chez nous, le gros changement ça a été l'entrée en Bourse qui a mis une pression financière forte et nouvelle et une pression Corporate beaucoup plus importante et qui a figé, je pense, qui a figé en partie les innovations. Il y avait une vraie pression à entrer dans le moule et à ne pas déborder. »

Le cas de cet ancien expatrié traditionnel montre bien que c'est le caractère défavorable du Script du Dirigeant (lassitude face à l'exigence de conformité) qui explique la direction dans laquelle ce salarié a souhaité orienter sa carrière. Ainsi, « las » de cette exigence et aspirant à de « nouvelles aventures », Expat'H1 a donc décidé de quitter son entreprise pour laquelle il travaillait depuis plus de vingt ans et de se localiser en Suisse afin de « monter son entreprise ».

Plus largement, l'analyse des entretiens d'anciens expatriés inscrits dans le Script du Dirigeant montre donc un rôle individuel dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'expatriation dominé par la question de la conformité/non-conformité aux exigences organisationnelles. Cette domination de la question de la conformité/non-conformité n'empêche pas pour autant les anciens

expatriés, en parralèle à l'investissement de leur organisation dans la recherche d'un poste de retour, de faire preuve d'une certaine proactivité quant à la gestion de leur propre carrière. Toutefois, cette proactivité se limite très largement à l'activation de quelques relations clés au sein de leur réseau. En effet, il ressort que certains dispositifs RH mis en place pour aider à la réaffectation apparaissent comme peu adaptés à la réaffectation d'expatriés occupant des postes aussi élevés dans la hiérarchie organisationnelle. Ainsi, la situation du salarié Expat'H3 de l'entreprise Energy qui a trouvé son poste de retour via l'Intranet de son entreprise est, de l'aveu même du principal intéressé, particulièrement atypique.

> *« En fait le poste que j'ai actuellement je l'ai trouvé sur le site Intranet de Energy. Donc ce que je vais vous dire ce n'est pas le plus commun parce que à ce niveau-là c'est rare, c'est un poste de direction dans un département de services complémentaires à ce que j'avais fait auparavant et là je suis vraiment rentré par la porte de l'évaluation en fait, à travers un système où on met son CV sur l'outil et là j'ai été sélectionné pour l'entretien et comme mon profil correspondait j'ai été pris. Mais je ne pense pas que ce soit, surtout pour mon niveau… le niveau de postes de direction, il n'y en a pas beaucoup de mis dans le système, il y en a très peu, donc ce n'est pas la méthode la plus classique parce que généralement ces postes-là ils sont déjà alloués à des personnes qui sont connues du management mais bon. Là aussi je connaissais mon directeur, mon manager direct, je le connaissais d'avant… je pense que ça a fait un petit peu, ça a pu influencer… Mais ça a d'abord été l'outil en premier où c'est là que j'ai mis mon intérêt pour ce poste-là et la personne me connaissant m'a appelé. Ca aurait pu être l'inverse, l'outil peut générer le poste comme le réseau peut le faire. »*, Expat'H3, Energy.

Section 2 : La relation entre le Script du Haut Potentiel et l'action individuelle des expatriés.

L'analyse des entretiens menés au niveau individuel nous a permis de révéler cinq expériences d'expatriation pour lesquelles le salarié concerné s'inscrivait dans le script du Haut Potentiel. Il s'agit des individus suivants : Expat'F1 Energy ; Expat'H1 Energy ; Expat'H2 Energy ; Expat'H4 Energy (pour son expatriation en Inde) ; Expat'H6 Energy.
Tout d'abord, l'analyse de ces cinq expériences d'expatriation met bien en évidence le fait que ces salariés étaient conscients, lors de leur départ, que l'expatriation leur avait été proposée par leur entreprise dans une optique de développement de carrière.

> *« [Mon expatriation], clairement c'était dans une optique de développement de carrière… »,* Expat'H2, Energy.
>
> *« L'expatriation c'est un outil pour le groupe pour enrichir et dynamiser la carrière des cadres. »,* Expat'H4, Energy.

Plus fondamentalement, l'analyse des récits de ces expatriés montre bien l'existence d'une incidence du motif/fonction de leur expatriation sur leurs actions concernant la gestion de leur propre carrière. En effet, pour ces expatriés, être acteur de sa carrière signifie d'abord être performant dans son poste. Plus exactement, nos entretiens mettent en évidence une croyance forte chez ces expatriés dans la capacité de leur organisation à reconnaître et à récompenser leurs efforts et performances, capacité qui semble les dispenser grandement de faire preuve d'une grande proactivité quant à leur carrière. Ainsi, il ressort de leur récit que l'enjeu se situe moins au niveau de leur réaffectation que de leur réussite à l'international. En effet, la logique qui émane de ces entretiens pourrait être formulée de la manière suivante : « si je réussis, le reste [la carrière] suivra ». Le verbatim qui suit illustre parfaitement cette croyance.

> *« Non, l'expatriation n'est pas un risque pour la carrière. Ils savent ce qu'ils font en nous envoyant. En fait si… il y a un risque, le risque c'est de se planter et de décevoir. Donc de ce point de vue là je pense que c'est un risque. En gros, si vous voulez, si on vous envoie en expatriation, c'est qu'on croit en vos chances donc quelque part vous prenez le risque de décevoir. C'est ça que ça veut dire. Professionnellement je pense que le seul risque qu'on prend c'est de décevoir. »,* Expat'H1, Energy.

A ce propos, nos entretiens permettent alors de comprendre que cette croyance se fonde sur l'existence de dispositifs organisationnels de gestion de la carrière dont bénéficient particulièrement ces salariés.

> *« [La recherche de mon poste de retour] s'est intégrée aussi au travers de nos process HR, d'accord : les entretiens annuels, les Career Comptency Review, et cetera, où, au travers de ces discussions, on a pas à pas forgé le stade d'après. C'est un processus itératif de discussions, de négociations, d'influences, de gestion de carrière aussi : il y a des plans, après moi je ne sais pas tout ce qui est prévu, mais en général ils prévoient à deux coups, si ce job-là m'a été confié c'est pour compléter mon expérience en allant vers d'autres choses derrière. »,* Expat'H1, Energy.

Enfin, nos entretiens permettent de faire ressortir le fait que les anciens expatriés inscrits dans le Script du Haut Potentiel voient leurs compétences développées à l'international reconnues lors de leur retour. En effet, les récits recueillis montrent que le poste de retour d'une part permet de valoriser les compétences développées à l'international et d'autre part n'aurait pu être occupé par le salarié sans cette expérience internationale.

> *« Je pense que je ne pourrais pas avoir le poste que j'ai aujourd'hui sans avoir fait cette expérience il faut être clair. Ça m'a vraiment permis de maîtriser la langue anglaise et de travailler avec les collègues et avec tout l'environnement professionnel. »,* Expat'F1, Energy.

> *« Pour mon poste actuel on est venu me chercher en Inde pour aller dans une Division que je ne connaissais pas du tout, où on ne me connaissait pas du tout, et on vient me chercher. Une des raisons pour lesquelles on vient me chercher c'est que précisément je viens d'avoir cette expérience en Inde. On cherche un manager qui a une dimension internationale pour manager dans neuf pays différents donc on ne prend pas un gars qui a passé sa vie en France. »,* Expat'H4, Energy.

Ainsi, notre analyse permet de faire ressortir le fait que le rôle des salariés inscrits dans le script du Haut Potentiel dans la construction de leur carrière est dominé par une logique de performance dans le poste occupé à l'international.

Par ailleurs, notre analyse montre que parmi les cinq expériences d'expatriation s'inscrivant dans le Script du Haut Potentiel, quatre d'entre elles présentent des similarités fortes. Ce fait s'explique par le caractère fort du Script du Haut Potentiel. Ainsi, les récits de ces quatre expériences montrent des salariés envoyés à l'international dans une logique

de développement de carrière, dont la réaffectation est largement prise en charge par leur organisation et pour lesquels le poste occupé au retour représente bien une progression dans leur carrière. Un récit se détache toutefois de ce format décrivant une histoire proche de la version « standard » du script du Haut Potentiel. Ce récit est celui de l'expatrié Expat'H6 de l'entreprise Energy avec lequel nous nous sommes entretenus.

En effet, l'analyse de notre entretien avec Expat'H6 de l'entreprise Energy montre le cas d'un salarié envoyé à l'international dans une perspective de développement de carrière. Toutefois, ce salarié décide de refuser le poste de retour qui lui est proposé par son entreprise et ce alors que ce poste correspondait bien à un poste de niveau supérieur.

> *« Et au bout de trois ans passés en Hongrie, on me demande de rentrer en France. Et là je refuse.*
>
> ***Q : Pourquoi ? Le poste n'était pas intéressant ?***
>
> *R : Si au contraire, c'était une très belle opportunité mais ce n'était pas le problème. Avec ma femme et ma fille on voulait continuer à l'international, on y avait pris goût. »*

Suite à ce refus, Expat'H6 cherche alors un poste à l'international au sein de son entreprise. Cette recherche s'avère difficile car menée au dernier moment. Toutefois, Expat'H6 parvient à trouver un poste disponible aux Philippines mais le poste en question est un poste dont les responsabilités et le périmètre d'action sont moindres que ceux du poste qu'il occupait en Hongrie. Ainsi, en refusant le poste de retour que lui proposait son entreprise pour choisir un poste moindre aux Philippines et ce pour se maintenir à l'international, Expat'H6 a basculé du Script du Haut Potentiel vers le Script de l'Aventurier. Ce cas montre bien qu'un Script fort n'empêche pas l'action individuelle et que cette dernière, dans ce cas, s'explique par l'évaluation défavorable portée par Expat'H6 sur son Script.

Section 3 : La relation entre le Script du Missionnaire et l'action individuelle des expatriés.

L'analyse des entretiens menés au niveau individuel nous a permis de révéler sept expériences d'expatriation pour lesquelles le salarié concerné s'inscrivait dans le script du Missionnaire. Il s'agit des individus suivants : Expat'H1 Micro-Tech ; Expat'H3 Micro-Tech (pour l'expatriation en Angleterre) ; Expat'H13 Micro-Tech ; Expat'H14 Micro-Tech ; Expat'H20 Micro-Tech ; Expat'H21 Micro-Tech (pour l'expatriation au Japon) ; Expat'H22 Micro-Tech.

Tout d'abord, l'analyse de ces sept expériences d'expatriation montre bien la forte continuité prévue entre le poste occupé avant le départ en expatriation, le poste pour lequel le salarié est envoyé en expatriation et le poste sur lequel le salarié est censé revenir. En effet, il ressort des récits de ces expatriés l'idée que leur expatriation était pensée comme une simple parenthèse dans leur carrière. Plus précisément, notre analyse permet de mettre en évidence deux raisons/cas de figure justifiant ces « expatriations-parenthèses ».

Le premier cas de figure, le plus courant (cinq cas sur sept), est celui de salariés envoyés à l'international par leur Division pour mener à bien un projet concernant cette même Division et à la fin duquel la Division est censée reprendre le salarié sur son poste d'origine. Ainsi, pour ces salariés, l'expatriation s'apparente à un service qu'ils rendent à leur Division, service en échange duquel leur Division « conserve » leur poste. Les verbatims suivants issus de notre entretien auprès de l'ancien expatrié Expat'H22 de l'entreprise Micro-Tech nous apparaissent comme particulièrement révélateurs de ce premier cas de figure.

En effet, le salarié en question décrit tout d'abord une mobilité internationale justifiée par un besoin organisationnel, besoin organisationnel qui est particulièrement en lien avec l'activité d'origine du salarié. Ainsi, en acceptant de partir, le salarié rend « service » à son Management car il permet la réalisation du projet.

> *« C'est d'abord venu de Micro-Tech, c'est eux qui m'ont proposé, qui m'ont demandé si j'étais intéressé par une expérience de mobilité internationale, il y avait un besoin de reprendre en main une équipe, moi c'était en Tunisie en l'occurrence. Moi, j'exerçais cette activité de génération de librairies en France, et il y avait des personnes en Tunisie qui*

dépendaient du même chef en France. Donc le but c'était d'aller chez eux, leur apprendre… enfin leur apprendre… éventuellement les coacher un petit peu sur des aspects techniques, optimiser les méthodes, et puis de gérer localement parce qu'il y avait 5/6 personnes qui étaient gérées à distance par mon chef et c'était un peu compliqué. L'idée c'était de leur mettre un référent local pour gérer l'activité sur place. Donc voilà pourquoi on est venu me proposer de partir. », Expat'H22, Micro-Tech.

Ensuite, l'entretien auprès de ce même salarié montre bien que son accord pour partir en expatriation est compensé par un engagement tacite de la part de son Management qui est de le reprendre à la fin de sa mobilité internationale.

« Techniquement, en théorie, on ne sait pas trop dans quel poste on atterrit en rentrant. Il y a des gens effectivement qui en rentrant ont dû se trouver un nouveau poste. Moi, effectivement, j'ai eu la chance de continuer dans la même équipe, en fait avant l'expat, pendant et après, je n'ai pas changé d'équipe quelque part donc ça c'est une chance. Après c'était prévisible, ce n'est jamais sûr, mais c'est vrai que c'est quelque chose dont on espérait pas mal parce que… ouais il y a pas eu vraiment d'inquiétude à ce niveau-là, mon manager était confiant aussi. On n'était pas sûr à 100% mais on était relativement confiant que ça pouvait se passer comme ça. […] Mais bon aucune garantie au départ, la procédure ne le permet pas. Il peut se passer tellement de choses en deux ou trois ans, au niveau des organisations, de la santé de l'entreprise. Mais c'était le plan avec mon manager. Et donc au final, le retour : pas vraiment de choses particulières, le même portable, la même chaise, la même équipe avec qui je travaillais avant et puis pendant l'expat à distance. Rien de particulier. », Expat'H22, Micro-Tech.

Le deuxième cas de figure est celui de salariés pour lesquels l'expatriation s'imposait et ce compte tenu des exigences du poste qu'ils occupaient alors. Ainsi, pour ces salariés, l'expatriation s'apparente grandement à un déplacement professionnel de longue durée à l'issu duquel la reprise du poste initial semble, pour les salariés concernés, tomber sous le sens. Les verbatims suivants issus de notre entretien auprès de l'ancien expatrié Expat'H3 de l'entreprise Micro-Tech à propos de sa dernière expatriation (en Angletterre) nous paraissent particulièrement révélateurs de ce second cas de figure.

En effet, le salarié interrogé décrit bien une expatriation s'imposant à lui dans la mesure où sa présence à l'étranger était nécessaire pour mener à bien ses fonctions/missions.

« Ma deuxième expatriation c'était vraiment… pour faire mon travail correctement il fallait que je sois en Angleterre et comme j'avais déjà fait une expatriation c'était plus simple, on me l'a proposé… Mais là c'était : si je voulais faire mon travail correctement il fallait que je sois là-bas, ça s'imposait comme la logique du poste. », Expat'H3, Micro-Tech.

Ensuite, l'entretien mené auprès de ce même ancien expatrié montre bien une réaffectation dépourvue de difficultés et d'enjeux.

*« **Q : Vous m'avez dit que dans les deux cas votre retour en termes de poste avez été assez simple. Toutefois, pouvez-vous m'en dire plus sur la manière dont les choses se sont déroulées ?***

R : Non mais pour la deuxième fois [Retour d'Angleterre] ça a été extrêmement simple parce que je n'ai pas changé de travail, c'est simplement la localisation de mon poste qui a changé mais comme j'avais la même place dans l'organisation avec les mêmes responsabilités en gros c'était : « faites le même travail mais au lieu d'être basé à Grenoble vous allez être basé à Bristol. Puis au lieu d'être basé à Bristol vous allez revenir sur Grenoble » donc là pour vous dire que le retour d'Angleterre ça a été extrêmement simple. », Expat'H3, Micro-Tech.

Plus globalement, ces deux cas de figure montrent une articulation expatriation/carrière gérée localement (au sein des Divisions, voire d'un service) et avec le management direct et non avec les acteurs de la fonction RH. En effet, nos entretiens auprès des anciens expatriés inscrits dans le Script du Missionnaire montrent que les garanties stipulées dans la politique de mobilité internationale (dont les deux principales sont un retour en France (1) et un poste de retour au moins équivalent au poste de départ (2)) apparaissent comme non opportunes à ces salariés dans la mesure où ils en ont obtenu d'autres, bien plus précises, de la part de leur Management. Lié à cela, il ressort également de ces entretiens le fait que les acteurs RH ne leur sont pas « utiles » concernant leur réaffectation.

« Je n'ai pas vraiment eu de contacts avec les RH pour mon retour. Il n'y avait pas forcément de besoins énormes… Avec mon Manager on avait prévu que je reprenne mon poste, c'est ce que j'ai fait. Voilà, donc non, il n'y avait pas de suivi actif de leur part, après quand j'avais une question je prenais contact avec eux et je la leur posais. », Expat'H22, Micro-Tech.

« Avec les RH j'ai eu très peu de contacts. Uniquement, pour des aspects administratifs : quel formulaire il faut remplir ? Ils m'ont aidé pour les impôts quand j'ai changé de pays.

Pareil ils m'ont aidé pour trouver un appartement. Donc c'est surtout que pour les choses administratives qu'ils m'ont aidé… Pour le travail : ce que je fais ou ne fais pas, je n'avais pas besoin de gérer avec eux ces aspects. Ma situation est très particulière aussi, c'était clair que j'allais rester dans la même Division, mes chefs me connaissaient très bien donc on n'avait pas besoin de discuter avec les RH sur cela. », Expat'H1, Micro-Tech.

Comme mentionné précédemment, le script du Missionnaire a pour caractéristique d'être un script fort, dans la mesure où il renvoie à une expérience de mobilité internationale « balisée » et marquée par la continuité.

Toutefois, l'analyse des récits de ces sept expériences d'expatriation montre que le Script du Missionnaire apparaît particulièrement exposé à des variations imprévisibles, variations qui rendent l'histoire bien plus intéressante que la version non modifiée du script (Schank et Abelson, 1975, parlent à ce sujet d' « interesting deviations »). Nous qualifions ces variations d'imprévisibles du fait qu'elles se rapprochent des « interferences » et des « free behaviors » décrits par Abelson (1981).

Plus fondamentalement, nos entretiens nous ont permis de mettre en évidence deux sources à l'origine de variations affectant le déroulement prévu du Script du Missionnaire : les sources organisationnelles et les sources individuelles. Tout d'abord mentionnons que sur les sept expériences d'expatriation s'inscrivant dans le Script du Missionnaire trois en sont sorties du fait de la survenue de variations non prévues initialement. Il s'agit des expériences d'expatriation suivantes : Expat'H13, Micro-Tech ; Expat'H20, Micro-Tech et Expat'H21, Micro-Tech (pour l'expatriation au Japon). Aussi, nous proposons de présenter ces trois expériences et ce en les décomposant en trois actes.

<u>Acte 1 : Le script initial.</u>

L'analyse des récits de ces anciens expatriés décrivent bien pour ces trois expériences d'expatriation, une mobilité internationale qui devait être caractérisée par une continuité entre le poste de départ, le poste occupé durant l'expatriation et le poste occupé au retour.

« Mon poste, ce n'était pas vraiment un poste proposé par l'entreprise auquel il fallait postuler, ce n'était pas un poste libre, c'était un poste créé par l'équipe dans laquelle je travaillais. C'est vrai qu'au moment de la création du poste, ils ont créé le poste en pensant à qui il pourrait envoyer. Donc là il n'y a pas eu vraiment de sélection, il n'y a pas eu vraiment de concurrence. Ils sont juste venus me voir en me disant : « voilà on pense créer ce poste est-ce que ça t'intéresse ? ». », Expat'H13, Micro-Tech.

Acte 2 : La survenue d'une variation imprévisible entraînant leur basculement dans le script de l'Aventurier.

Comme mentionné précédemment, l'analyse de ces entretiens montrent que trois expériences de mobilité internationale sont sorties du Script du Missionnaire du fait de la survenue de variations imprévisibles au départ de leur mobilité. Plus précisément, la modification du Script initial s'explique dans deux cas sur trois par une variation dont l'origine est organisationnelle (Expat'H13, Micro-Tech et Expat'H21, Micro-Tech) et pour le troisième cas par une variation dont l'origine est individuelle (Expat'H20, Micro-Tech).

Le cas du salarié Expat'H13, Micro-Tech.

Envoyé à Taiwan par l'équipe dans laquelle il travaillait pour manager un petit laboratoire en local, Expat'H13 (Micro-Tech) voit le plan initial d'un retour dans son équipe d'origine suite à sa mission tomber à l'eau du fait de la fermeture de sa Division d'origine. Ainsi, pour Expat'H13, retrouver son poste de départ ou plus largement réintégrer sa Division de départ, comme cela était « prévu », n'était plus possible.

> *« **Q : Pouvez-vous me parler du suivi dont vous avez été l'objet pendant votre mobilité internationale ?***
>
> *R : Alors au début, le contact avec la France il y en avait en permanence d'un point de vue professionnel, sur le poste en lui-même, donc avec mon management. Le problème c'est qu'après… le management qui m'avait envoyé en expatriation, toute cette organisation a disparu pendant que j'étais en Asie. La Division a fermé et à ce moment-là l'expatriation a même failli s'arrêter car j'avais plus de raison d'être sur place. »,* Expat'H13, Micro-Tech.

Le cas du salarié Expat'H20, Micro-Tech.

Expat'H20 a été envoyé aux Etats-Unis par sa Division, pour une durée de deux ans, et ce afin d'apporter en local des compétences spécifiques.

> *« En gros le poste demandait d'avoir des compétences en Design et en process silicium et en technologies avancées… Et, sur le site de Crolles on était deux, c'est simple ; et sur Rousset ce ne sont pas des technologies avancées… »,* Expat'H20, Micro-Tech.

Alors, qu'à son retour, on lui propose de reprendre son poste de départ, Expat'H20 refuse car souhaite finalement faire capitaliser son expérience acquise à l'international.

« On m'a proposé de reprendre mon poste que j'avais en partant. Or, ce n'est plus forcément quelque chose que je voulais car je ne voyais plus trop d'évolution dans mon poste précédent. »

En effet, même si le poste occupé à l'international est similaire à celui qu'il occupait avant son départ, Expat'H20 considère que son expatriation lui a permis de développer des compétences, compétences qu'il entendait alors valoriser.

« [Mon poste aux Etats-Unis] ce n'était pas quelque chose de vraiment différent de ce que je faisais à Crolles, c'était une suite logique entre guillemets, parce que toutes les personnes que j'avais par téléphone quand j'étais à Crolles j'ai pu mettre un visage dessus une fois là-bas. »

« Je voyais que j'avais un plus à apporter en termes de méthodologie de travail, pas forcément au niveau des connaissances techniques mais plus une façon de travailler que j'avais pu apprendre durant cette expatriation et ça je voulais qu'il y ait un retour dessus. »

Le cas du salarié Expat'H21, Micro-Tech.

Le salarié Expat'H21 a été envoyé au Japon par sa Division pour faire avancer un projet qui accusait un certain retard dans son développement. Au départ, la mission ne devait pas dépasser dix-huit mois et devait se solder par le retour du salarié sur son poste de départ.

« On avait commencé un contrat de développement avec cette entreprise, on voyait que ça avançait mal, le patron de la Division m'a dit : « voilà est-ce que tu veux partir là-bas pour quelque temps ? » C'était pour la même organisation. »

Or, la présence de Expat'H21 au Japon fait prendre conscience à son organisation de son intérêt d'avoir quelqu'un sur place et souhaite alors prolonger la durée de sa mobilité internationale.

« Au bout d'un moment je pense que l'organisation a compris qu'il y avait un intérêt à avoir quelqu'un sur une base plus permanente au Japon et donc ils ont dit : « voilà puisque tu es là-bas on va te laisser dans un cadre un peu plus de long terme ». Et au final j'y suis resté sept ans. »

Ainsi, l'analyse de ce récit fait bien ressortir le fait que c'est l'intérêt de la Division de ce salarié qui est à l'origine du changement de script. En effet, à partir du moment où Expat'H21 a accepté de rester au Japon pour une période supérieure à deux ans, le marché initial n'était plus tenable.

« Non, là c'était clair que retrouver le poste que j'avais avant n'était plus possible. Pour ma Division, je n'étais plus seulement en mission, ma mission était finie, j'étais maintenant

véritablement au Japon, donc ça c'était bien pour eux mais j'ai ressenti à ce moment-là les liens se distendre, j'étais au Japon, voilà ils ne m'attendaient plus. Et puis au final, pour moi c'était clair que je ne pouvais plus reprendre mon poste. En sept ans forcément on grandit, on évolue dans l'organisation. »

L'analyse de ces trois expériences d'expatriation fait bien ressortir le fait que la survenue d'une variation imprévisible a eu pour conséquences la sortie de ces salariés du Script du Missionnaire et leur inscription dans celui de l'Aventurier. Les récits recueillis sont, à ce sujet, très évocateurs. En effet, nos entretiens montrent bien que ces trois anciens expatriés ont tous connu un point de bascule à partir duquel, soit pour une raison organisationnelle ou individuelle, le retour à leur poste de départ n'était plus envisageable ou même possible.

Acte 3 : Rentrer en France : redevenir acteur de sa carrière.

Ainsi, face à un retour sur leur poste de départ inenvisageable ou impossible, l'analyse de ces entretiens montre que ces salariés ont dû redevenir acteur de leur carrière.

Le cas du salarié Expat'H13, Micro-Tech.

Alors qu'il était en expatriation à Taiwan, ce salarié a vu la Division qui l'avait envoyé à l'international disparaître. Cette fermeture a rendu impossible son retour sur son poste de départ comme cela était initialement prévu et aurait même pu mettre précipitamment un terme à son expatriation.

« La Division a fermé et à ce moment-là l'expatriation a même failli s'arrêter car j'avais plus de raison d'être sur place. », Expat'H13, Micro-Tech.

Toutefois, ce salarié a décidé, plutôt que de rechercher tout de suite un poste en France, de rester à Taiwan et pour ce faire est parvenu à trouver un poste dans une autre Division, justifiant ainsi son maintien en expatriation dans la région. Il s'agit ici d'un premier acte de gestion individuelle de sa carrière.

« En fait j'ai changé d'organisation, j'ai trouvé un autre poste à l'étranger qui continuait à me garder en expatriation. J'ai préféré rester que rentrer je ne sais où. »

En se maintenant ainsi à l'étranger, Expat'H13 se confronte à un script organisationnel de carrière des expatriés non balisé, caractéristique première du script de l'Aventurier.

« Ma Division avait disparu, il n'y avait donc plus personne en France qui m'avait envoyé à l'étranger et ça pour le retour c'est beaucoup moins confortable. Plus personne ne vous attend et puis tu as tout ton réseau à reconstruire. »

Expat'H13 décrit alors un processus de retour dans lequel il faut être acteur. En effet, ce salarié présente tout d'abord une fonction RH non investie dans sa réaffectation et ne cherchant donc pas à valoriser les compétences qu'il a pu acquérir lors de sa mobilité internationale.

> *« Par contre pour le retour je ne vois pas l'entreprise chercher à bénéficier de ce qui a pu être fait à l'étranger, de ce qu'on a appris et donc de rechercher et de proposer des choses en adéquation avec ce qui a pu être fait. Bon ça, c'est un ressenti personnel, je ne sais pas si c'est partagé mais en tout cas c'est clair… il n'y a pas eu une offre de plusieurs postes parmi lesquels on pouvait choisir, ça a été plutôt le fait de devoir en chercher un. Au niveau des RH, il ne s'est rien passé. »*

Par ailleurs, l'analyse de son récit fait alors ressortir le fait que sa réaffectation a été permise par la combinaison des deux compétences de carrière suivantes : le « knowing when » et le « knowing who ». En effet, le récit de ce salarié montre que ce dernier a eu une véritable réflexion sur le « bon moment » pour rentrer en France (« knowing when »). Plus précisément, notre entretien révèle le fait que pour Expat'H13 il existe des périodes plus ou moins propices pour rentrer et ce en fonction de l'activité/santé économique de son entreprise. Ainsi, Expat'H13 n'a pas souhaité prolonger son maintien à l'international car il considérait que 2010 était une bonne année pour commencer à chercher un poste de retour.

> *« J'avais décidé de rentrer surtout pour cette question de retour facilité dans le sens où il y a des périodes qui sont beaucoup plus faciles que d'autres pour rentrer, il y a des périodes où le marché du travail est plus ou moins bon et où les postes sont plus ou moins fermés et je trouvais que la fenêtre, décembre 2010, était une fenêtre encore assez propice et en effet j'ai pu trouver un poste donc j'en ai profité et je suis rentré à ce moment-là. En 2010, la chance qu'il y avait c'est qu'il y avait quand même des créations de postes donc il y avait quand même des choses disponibles sur les serveurs internes, donc des postes à pourvoir, même si le profil ne correspond pas forcément... »*

Au-delà de cette compétence à identifier les moments opportuns pour effectuer son retour en France, Expat'H13 doit également sa réaffectation à une deuxième compétence de carrière (« knowing who ») héritée de sa capacité à tisser des liens au sein de son entreprise et à mobiliser son réseau. En effet, Expat'H13 mentionne très explicitement le fait qu'il ait trouvé son poste de retour grâce à l'une de ses connaissances.

« Donc [en 2010], il y avait des postes mais les postes n'étaient quand même pas forcément dans le profil que je pouvais avoir à ce moment-là donc j'ai creusé un peu et en cherchant avec les gens avec qui j'étais en contact, en prolongation de ce que l'on faisait en local, j'ai fini par trouver un poste qui était en fait plus ou moins un remplacement dans le sens où c'était quelqu'un qui libérait sa place et donc du coup ce n'était pas une création de poste mais c'était plutôt le suivi de ce que faisait quelqu'un… ça c'est trouvé au bon moment que la personne allait se déplacer et donc la place allait se libérer et donc du coup je pouvais récupérer ce poste-là. Ce qui a été déterminant c'était de connaître la personne qui allait libérer son poste et qui du coup a fait ce qu'il fallait au niveau de son management pour que le poste ne soit pas perdu mais réattribué et que je puisse postuler à ce poste. »

Le cas du salarié Expat'H20, Micro-Tech.

La situation du salarié Expat'H20 est radicalement différente de celle d'Expat'H13 dans la mesure où ici c'est le salarié qui est à l'origine de la sortie du Script du Missionnaire et de son basculement dans celui de l'Aventurier. Ainsi, dans ce cas, c'est le caractère défavorable du script qui explique l'action individuelle et le changement de script. Par ailleurs, le récit de ce salarié montre bien qu'à partir de ce refus, ce dernier a dû « se débrouiller tout seul » pour trouver son poste de retour.

« J'ai pris les devants, j'ai pris les devants, c'est moi qui me suis bougé quelques mois auparavant… Mis à part mon poste de départ dans mon équipe précédente, j'ai jamais eu de propositions d'emploi à mon retour. Or, moi je voulais voir ailleurs, je voulais valoriser mon expérience, ce que j'avais appris… Par exemple on ne m'a jamais fait de propositions en me disant : « il y a tels postes qui sont ouverts et qui pourraient vous plaire ou quoi que ce soit », ça ça n'a jamais été proposé. Ça c'est par contre un gros point d'amélioration qu'ils pourraient faire, ça c'est sûr. »

Plus encore, notre analyse de cet entretien montre que c'est l'inclinaison de ce salarié à faire preuve d'activisme de carrière ainsi que sa capacité à faire valoir ses compétences qui lui ont permis de trouver son poste de retour. En effet, Expat'H20 a profité de la venue de Managers français sur le site aux Etats-Unis sur lequel il travaillait pour parler de ses souhaits de carrière, de ses compétences et ainsi préparer son retour.

« Régulièrement, il y avait des managers français qui venaient rendre des visites aux Etats-Unis pour voir comment l'alliance se passait. Et moi j'ai profité de ces visites pour parler avec ces managers, pour leur parler de ce que je faisais ici, pour comprendre un peu s'ils

avaient des postes, sur quels types de profils et donc pour voir si ça pouvait matcher. Et avec un de ces managers ça a bien passé. J'avais commencé à en parler en janvier pour un retour en octobre et il est revenu au mois de mars en disant : « oui potentiellement j'ai un poste, je t'appelle », on s'est parlé en mars, il y avait plusieurs options sur le poste mais rien de défini mais le poste se précisait on va dire. Suite à ça j'ai eu un premier entretien avec ce manager-là, entretien téléphonique qui m'a provoqué un autre entretien avec mon manager actuel, c'était un entretien téléphonique aussi. Ça c'était en avril. Au mois de juin je suis rentré en France pour des vacances et j'en ai profité pour faire un entretien avec cette même personne mais cette fois en face à face et au mois de juillet, il m'a donné son approbation, on était plusieurs : il y avait des personnes de Crolles qui postulaient aussi sur le poste, on était 5 ou 6. Voilà j'ai eu le poste et en octobre j'ai démarré. »

« Aux Etats-Unis, j'ai renforcé mon côté technologie, ce qui a fait que j'avais deux casquettes : Design et Techno. Et ça ça a été déterminant pour mon manager. En effet, ce que j'ai pu savoir c'est que les autres candidats n'avaient pas ce profil-là. »

Le cas du salarié Expat'H21, Micro-Tech.

L'analyse de ce récit montre bien que suite à l'accord d'Expat'H21 de rester à l'international comme cela était souhaité par son organisation, ce dernier bascule dans le Script de l'Aventurier. Plus encore, le récit d'Expat'H21 montre que ce dernier sait alors qu'il devra trouver lui-même son poste de retour. En effet, ce salarié décrit une fonction RH ne pouvant jouer un rôle dans la gestion de carrière des expatriés.

« Chez Micro-Tech pour être honnête au niveau RH il y a zéro suivi, il n'y a rien. C'est une entreprise qui laisse des libertés pour faire des choses mais les Ressources Humaines ne sont pas du tout instrumentales, ce sont des administratifs point barre, ils n'ont aucun impact et aucune capacité d'action. Micro-Tech c'est une organisation où le pouvoir est vraiment chez les managers, les RH ne sont pas… c'est vraiment un rôle administratif. Je ne sais pas, il m'est arrivé de discuter avec des copains de chez Air Liquide où c'est un peu le contraire, c'est le RH qui a le pouvoir donc ce n'est pas du tout la même organisation. Si je parle avec des expat, il y a des sociétés un peu comme Micro-Tech et il y a des sociétés où le héro de la boîte ça va être un RH et donc lui il va mettre en place des programmes pour faire bouger les gens. »

Ainsi, face à des acteurs Ressources Humaines se limitant, selon ses dires, aux dimensions uniquement administratives, Expat'H21 se décrit comme étant extrêmement proactif dans la gestion de sa carrière.

> *« Là clairement, je me suis fait moi-même c'est-à-dire que je me suis fait avec mon réseau, je me suis construit tout seul. Au bout d'un moment il n'y a plus de cadre pour vous guider et donc il est nécessaire d'avoir un profil plus aventurier. »*

Plus exactement, deux compétences de carrière semblent avoir joué un rôle décisif dans le fait de trouver un poste de retour. Ces deux compétences de carrière sont les suivantes : le « knowing-how » et le « knowing-whom ».

> *« Il n'y a pas eu de démarche proactive de Micro-Tech, ça a été encore une fois : activer un réseau, trouver des gens, trouver une opportunité.*
>
> ***Q : Pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet ? Plus précisément, comment avez-vous trouvé votre poste de retour ?***
>
> *R : Ça c'est joué avec les managers, avec les gens du Japon avec qui j'avais travaillé et qui ont essayé de m'aider pour trouver des contacts, c'est comme ça que ça s'est passé. Ils savaient ce que j'avais fait et donc ce que j'étais capable de faire, voilà comment j'ai pu trouver mon poste. »*

Pour conclure sur ce récit, mentionnons que durant les sept années passées au Japon, Expat'H21 a connu une progression dans sa carrière, gagnant deux Job Grade et atteignant ainsi un niveau de Direction (Job Grade 18). Autrement dit, sa sortie du Script du Missionnaire, bien que résultant initialement d'une variation ayant une origine organisationnelle (volonté de maintenir quelqu'un au Japon), lui a été extrêmement profitable d'un point de vue carrière.

> *« Le poste que j'ai là, en étant resté en Europe, en étant resté sans rien faire il aurait été difficile à acquérir. Donc oui, mon expatriation m'a permis au final de progresser : les performances, les compétences que j'ai pu avoir au Japon ont été prises en considération et aussi je dirais le fait d'avoir prouvé que j'étais capable de le faire. »*

Section 4 : La relation entre le Script de l'Aventurier et l'action individuelle des expatriés.

L'analyse des entretiens menés au niveau individuel nous a permis de révéler vingt-neuf expériences d'expatriation pour lesquelles le salarié concerné s'inscrivait dans le script de l'Aventurier.

Plus fondamentalement, l'analyse de ces vingt-neuf récits montre tout d'abord des expériences de mobilité internationale marquées par le fait que cette mobilité répond avant tout à un besoin organisationnel d'avoir un expatrié en local ainsi qu'à une logique de court terme, court-termisme excluant de l'équation de départ la question du poste de retour.

> *« Mais vraiment c'est là que je pense que côté Informatik… après je ne sais pas comment ça se passe dans d'autres entreprises, mais ici le but de l'expatriation est un peu galvaudé. On entend beaucoup parler de l'expatriation comme un développement : un développement personnel, développement professionnel, développement pour l'entreprise. Là clairement je vois le besoin de l'entreprise quand elle envoie des gens à l'étranger, il y a un besoin de développer à l'étranger donc elle nous envoie mais ça s'arrête là, pour la suite c'est : on verra au retour. Et j'ai vu… Au retour, ben, tu prends ce qu'il y a. »,* Expat'F2, Informatik.

> *« On sait pour quel poste on part, on ne sait pas sur quel poste on reviendra. On espère simplement qu'entre les deux on sera bien géré, que l'on ne sera pas oublié et que l'on aura un meilleur poste au retour qu'au départ. »,* Expat'H1, Ekip'Auto.

> *« Avant de partir on vous signifie qu'il y a effectivement un contrat où vous retrouverez un poste mais il n'y a pas de définition du poste, on ne peut pas savoir quels seront les besoins à ce moment-là, ça c'est normal. Mais on nous dit aussi qu'il faudra le chercher pour le trouver car sinon on va parler de vous, on peut peut-être trouver un poste qui correspond mais il y a beaucoup plus d'intérêts à le chercher par vous-même afin de trouver un poste qui vous intéresse vraiment. »*, Expat'H2, Micro-Tech.

Plus encore, face à un script organisationnel de carrière des expatriés faible, non balisé, l'analyse des vingt-neuf expériences d'expatriation nous a permis de mettre en évidence une diversité d'actions individuelles de la part de ces anciens expatriés dans la construction de leur carrière. Plus précisément, il nous a été possible de distinguer quatre

composantes à cet activisme de carrière. A ce propos, mentionnons également que nos recherches montrent également qu'un salarié peut aussi ne pas faire preuve d'activisme de carrière et adopter une stratégie de type « attentisme » ou développer un activisme présentant certaines « défaillances ».

Avant de nommer et de détailler ces quatre composantes, il nous semble utile de mentionner que ces composantes ne sont pas exclusives les unes des autres. Aussi, un même salarié peut faire preuve d'un activisme de carrière combinant plusieurs de ces composantes. Ces composantes sont alors les suivantes : la mobilisation des compétences de carrière ; la mobilisation des acteurs et dispositifs RH ; la négociation ; l'identification des moments clés, lieux privilégiés et profils souhaités pour faire carrière.

1/Un activisme de carrière reposant sur une mobilisation de ses compétences de carrière (Knowing how, knowing why et knowing whom).

Les récits des anciens expatriés recueillis montrent l'importance, lors de leur réaffectation, de la mobilisation de leurs compétences de carrière. En effet, cette composante de l'activisme de carrière est commune à l'ensemble des anciens expatriés engagés dans des actions individuelles de gestion de leur propre carrière. Autrement dit, l'ensemble des expatriés engagés dans des actions individuelles de gestion de leur carrière ont soit cherché à « vendre » leurs compétences (Knowing how), soit mobilisé leur réseau (Knowing whom), soit les deux et ce afin de trouver un poste qui répondait à leurs aspirations (Knowing why). Les verbatims suivants illustrent bien cette composante de l'activisme de carrière très largement partagée parmi les vingt-neuf expatriés inscrits dans le Script de l'Aventurier.

Ainsi, au sujet de la compétence de carrière « Knowing whom », les deux extraits d'entretien suivants démontrent son importance lors de leur réaffectation.

> *« C'est plus quelqu'un avec qui je collaborais qui m'a fait cette proposition que dans le cadre de l'accompagnement à l'expatriation. »,* Expat'H1, Ekip'Auto.
>
> *« Vous devez avec votre réseau être capable d'identifier des retours, de provoquer des retours ou… voilà. Donc vous devez connaître des gens, dans le management, le management de votre organisation. En gros, il faut discuter déjà avec le Vice Président de votre organisation car entre eux ils discutent, ils peuvent s'échanger des gens, voilà c'est à ce niveau-là qu'il faut travailler et moi j'ai actionné un peu tous ces leviers. »,* Expat'H4, Micro-Tech.

Si le réseau peut être déterminant dans la recherche d'un poste de retour, il en est de même concernant les compétences relevant du « knowing how » développées à l'international.

> *« Donc pour mon poste de retour j'ai eu à passer un entretien, c'était avec mon actuel N + 2. Il avait des attentes précises, l'entretien était plutôt direct, après je pense que je l'ai convaincu, par rapport à ce que je pouvais apporter dans le service. Comme je vous l'ai dit aujourd'hui je suis le seul à avoir fait du Manufacturing vraiment et on travaille avec des ateliers tous les jours donc ça c'était un gros plus. »,* Expat'H15, Micro-Tech.

Enfin, concernant ces trois compétences de carrière, nos entretiens font ressortir que la construction de la carrière au moment du retour d'expatriation dépend grandement des souhaits des expatriés en termes de poste.

> *« J'ai finalement réussi à trouver un boulot dans une autre boîte au bout de 3 mois. […] Le problème d'une PME [cas de Pyro], à un moment donné quand tu veux changer de poste ben tu ne peux pas changer de poste dans la même entreprise car il n'y a pas forcément le poste qui te correspond. », Expat'H1, Pyro.*

Toutefois, ce que montrent aussi nos résultats, c'est que cet activisme de carrière reposant sur la mobilisation de leurs compétences de carrière peut s'avérer plus compliqué que prévu mais aussi peu efficace dans la mesure où, pour certains, l'expatriation a entraîné comme une dépréciation de leur capital de carrière.

> *« On a été éloigné pendant pas mal de temps, on a créé un réseau mais ce réseau il est d'abord local et donc quand on veut revenir c'est difficile de se repositionner on va dire surtout si les chefs qui nous ont envoyé là-bas sont partis, ce qui était mon cas. »*, Expat'H5, Micro-Tech.
>
> *« Le travail que je faisais à l'époque en Asie en soi n'avait pas de sens à Tours, je ne pouvais pas trouver de travail équivalent ou même avec le même contenu à Tours. Tout ce qui est assemblage et test au niveau des opérations se passent en Asie, après il y a des experts à Tours, des gens qui sont très techniques, mais au niveau opérationnel tout se passe en Asie. Donc à partir du moment où j'ai décidé de rentrer je devais aussi faire la démarche d'être aussi prêt à changer de domaine donc j'avais indiqué que j'étais ouvert, prêt à me remettre en question. »,* Expat'H11, Micro-Tech.

2/Un activisme de carrière reposant sur une mobilisation des acteurs et dispositifs RH.

La deuxième composante de l'activisme de carrière de ces anciens expatriés qui ressort de l'analyse de nos entretiens renvoie à leur mobilisation des acteurs et dispositifs RH.

A ce propos, il ressort des récits recueillis auprès des expatriés inscrits dans le Script de l'Aventurier des avis extrêmement contrastés sur le rôle et l'utilité de acteurs de la Fonction RH ainsi que des dispositifs RH et ce même au sein d'une même entreprise. Ainsi, il ressort de nos entretiens le fait que certains expatriés considèrent les acteurs de la Fonction RH ainsi que les dispositifs mis en place par cette même fonction comme pouvant leur être utiles dans la gestion de leur carrière alors que d'autres expatriés sont plus réservés quand à l'utilité des acteurs ou dispositifs RH concernant leur réaffectation.

Au sujet des dispositifs RH, si certains sont plus que sceptiques sur l'utilité de l'Intranet RH sur lequel les salariés peuvent consulter les postes ouverts, d'autres nous ont déclaré avoir trouvé leur poste de retour via cet outil. Ainsi, comme le montre les deux verbatims suivants recueillis auprès de salariés appartenant à la même entreprise, une même ressource peut être considérée comme utile ou inutile dans la construction de la carrière au moment du retour d'expatriation.

> *« Il y a des outils mais il faut être proactif, rien n'est fait pour nous aider… Par exemple, le site Intranet, ben ça doit être une démarche personnelle, il faut être volontaire, ce n'est pas le système qui va déclencher la démarche. On pourrait recevoir par mail les offres. Non, donc c'est à nous d'aller regarder les offres qui sont disponibles et de voir si effectivement on pourrait correspondre aux postes. Et puis bon, tous les postes ne sont pas publiés dessus ou ils le sont mais une fois qu'ils ont été pourvus. »*, Expat'H18, Micro-Tech.

> *« J'ai trouvé mon poste sur le site intranet, c'était une offre qui était publiée et donc voilà j'ai postulé et j'ai été pris. »*, Expat'H9, Micro-Tech.

> *« J'ai vu le poste que j'ai aujourd'hui, donc sur le site de Crolles, qui avait été mis sur le site Intranet et donc là c'était dans la Qualité donc je me suis dit « je peux le faire ». Bon, j'ai eu un peu peur mais en même temps je me rendais compte un peu de ce que je pouvais apporter comme valeur ajoutée donc voilà j'ai postulé via le système Intranet puis voilà je suis partie en vacances, je pensais que ma candidature allait être un peu comme une bouteille à la*

mer, je n'y croyais pas trop et puis voilà en fait derrière ça c'est concrétisé. », Expat'F3, Micro-Tech.

Plus encore, que l'opposition utile/inutile, nos entretiens montrent aussi qu'une même ressource peut être mobilisée par certains dans le cadre de leur recherche d'un poste de retour alors que par d'autres non. C'est notamment le cas des billets d'avion aller-retour compris dans le package d'expatriation. Ainsi, certains expatriés avec lesquels nous nous sommes entretenus ont profité de ces billets notamment afin de revoir certaines personnes de leur site d'origine et ce dans le but de trouver leur poste de retour.

« Quand on[21] *a décidé de rentrer c'était un an avant le retour et comme l'été en général on rentrait pendant deux semaines on passait une semaine dans la région et donc là on en a profité pour passer une journée sur le site de Rousset, pour rencontrer des gens… et effectivement vu mon expérience j'ai ciblé un certain nombre de postes qui correspondaient à l'expérience que j'avais, pour capitaliser quand même sur mes connaissances. »,* Expat'F2, Micro-Tech.

Concernant le rôle des acteurs RH, si certains regrettent le fait qu'ils gèrent essentiellement les aspects administratifs leur reprochant ainsi de ne pas avoir joué de rôle dans la construction de leur carrière au moment du retour d'expatriation, d'autres considèrent tout de même que ces derniers en ont joué un : recherche d'opportunités, conseil, orientation, rédaction d'un CV, préparation aux entretiens, etc.

« Très vite je suis rentré en contact avec elle [HRBP] pour l'informer, pour justement savoir… justement ayant la visibilité sur toute l'activité de la Division, elle a fait partie tout à fait des discussions que j'ai eu très tôt… et c'est là que [elle, elle] a un peu consolidé les besoins et c'est elle au final qui en ayant l'information que telle personne allait quitter l'entreprise a fait le lien entre ce futur besoin et mon intérêt pour rentrer et ça a matché. », Expat'H11, Micro-Tech.

« Je me suis rendu compte que le premier entretien que j'ai passé, ben…je n'étais pas du tout prête, j'étais trop hésitante. Le retour que j'ai eu après via [la HR Group de ma Division] c'est que ça n'a pas été assez convaincant et effectivement je me suis rendu compte que déjà d'une part ça faisait 20 ans que je n'avais pas fait d'entretiens professionnels pour essayer de me vendre et je me suis rendu compte que là de retour en France il fallait que je me vende au

[21] L'emploi du pronom « on » se justifie par le fait Expat'F2 Micro-Tech est partie en expatriation accompagnée de son conjoint lui aussi expatrié pour l'entreprise Micro-Tech (Expat'H15, Micro-Tech).

même titre que je pouvais me vendre dans une autre entreprise et donc j'étais dans une compétition avec mes collègues au sein de la même entreprise. Et sur ça, [la HR Group de ma Division] m'a beaucoup aidé : prendre confiance en ses forces, valoriser ses expériences, bref se vendre en fait comme je disais. », Expat'F3, Micro-Tech.

Toutefois, il ressort bien des entretiens auprès de tous les expatriés inscrits dans le Script de l'Aventurier le fait que *« ce ne sont pas les RH qui créent les postes »* (Expat'F3, Micro-Tech).

3/Un activisme de carrière reposant sur le pouvoir de négociation des salariés.

La troisième composante de l'activisme de carrière de ces anciens expatriés qui ressort de l'analyse de nos entretiens renvoie à l'utilisation de leur pouvoir de négociation. A ce propos, il nous paraît intéressant de noter que le recours à la négociation peut avoir lieu aux différentes périodes de la mobilité internationale et peut même précéder le départ en mobilité. Plus précisément, l'analyse de nos entretiens fait ressortir que cette composante de l'activisme de carrière peut poursuivre deux chemins, chemins ayant des répercussions dans la construction de la carrière de ces expatriés au moment de leur retour.

Premièrement, la négociation peut porter sur le niveau organisationnel du poste occupé. Ainsi, nos entretiens montrent ici le cas d'un ancien expatrié qui, avant même son départ à l'international, va négocier, en échange de son accord pour partir à l'étranger, l'obtention d'un Job Grade supplémentaire et ce pour s'assurer que son retour de mobilité internationale ne se fera pas sur un poste de même niveau que celui qu'il occupait avant son départ.

« En fait la [Politique de Mobilité Internationale] spécifie que quand on part avec un Job Grade on revient avec le même Job Grade, par contre il est aussi spécifié que si on gagne un Job Grade potentiellement on ne revient pas avec le même, donc moi j'ai négocié mon Job Grade avant de partir. Dans la mesure où je n'étais pas demandeur : c'est le management qui est venu, qui avait un besoin, moi je n'étais pas demandeur, j'étais donc en position de force pour demander mon Job Grade. », Expat'H9, Micro-Tech.

Deuxièmement, nos entretiens montrent aussi une négociation active de la part de certains des anciens expatriés interrogés et ce dans le but de pouvoir rester à l'international. Cette volonté de se maintenir peut alors avoir différentes raisons comme un fort intérêt pour la vie à l'étranger (Knowing why) ou encore le fait de considérer que

pour être profitable une expérience de mobilité internationale doit atteindre une durée minimale.

> *« Moi ce que j'ai fait c'est que je suis passé d'un pays à un autre sans rentrer par la France et ça ça a deux intérêts. Le premier c'est que ça te permet de continuer à travailler à l'international et ça quand tu as le virus ce n'est pas négligeable. Et l'autre intérêt c'est que c'est plus simple d'évoluer à l'international qu'en France donc moi… bon dans mon cas l'évolution n'est pas spectaculaire mais bon… Mais je pense que si je n'étais resté que deux ou trois ans au retour j'aurais dû reprendre un poste de même niveau. Deux ans c'est trop court pour avoir un retour… » […] « Donc l'idée c'était de trouver à chaque fois on va dire des motifs, des raisons valables de maintenir l'expatriation mais à un moment donné, comme je l'expliquais, on ne peut pas rester en poste indéfiniment, il faut pouvoir rebondir sur de nouvelles activités, il faut changer de pays déjà, remonter une nouvelle activité et ça c'est fait surtout sous la houlette et en pleine collaboration et en totale confiance avec mon management. »,* Expat'H11, Micro-Tech.

> *« Dans ce type de zone [(Japon)], on travaille dans la durée donc il était important que je poursuive ma mission avec la volonté de terminer et en plus à ce moment-là la Corée se présentait donc c'était un nouveau marché qui s'ouvrait à moi et une très belle opportunité qui s'offrait à moi. Trois ans ça m'aurait semblé beaucoup trop court, on n'a pas le temps de faire quoi que ce soit en trois ans surtout au Japon : on travaille avec des clients, il y a besoin d'instaurer de la confiance et puis aussi au regard du niveau des investissements, trois ans ce n'est pas suffisant. Pour moi ça me paraissait logique et cohérent de maintenir une activité pendant une période de 5 ans. »,* Expat'H12, Micro-Tech.

4/Un activisme de carrière reposant sur une identification des moments clés, lieux privilégiés et profils souhaités pour faire carrière.

Tout d'abord, mentionnons que ces trois éléments (moments clés, lieux privilégiés et profils souhaités) font directement échos aux trois des quatre éléments retenus par Falcoz (2004) dans l'identification des Formes Types de Carrières (le quatrième étant les carrières exemplaires). Ces trois élements recoupent aussi très largement trois autres compétences de carrière développées par deux promoteurs du courant des carrières nomades que sont le « Knowing-when », le « Knowing-where » et le « Knowing-what » (Jones et DeFillippi, 1996).

Les récits recueillis auprès d'anciens expatriés inscrits dans le Script de l'Aventurier mettent donc également en évidence une dimension de l'activisme de carrière consitant à s'interroger sur les moments clés, les lieux privilégiés et les profils souhaités pour faire carrière et à agir conformément aux réponses qu'apporte le salarié concerné à ces questions. Précisons tout d'abord simplement que ces trois éléments caractérisant les formes types de carrières ne sont pas exclusifs les uns des autres. Nous proposons d'illustrer chacun de ces trois éléments en rapportant le cas d'anciens expatriés ayant mobilisé l'un ou plusieurs de ces trois éléments caractérisant cette quatrième composante de l'activisme de carrière.

- <u>L'identification de moments clés pour faire carrière.</u>

L'analyse de nos entretiens montre que plusieurs des expatriés interrogés ont eu une véritable réflexion sur le « moment idéal » pour leur expatriation et/ou leur réaffectation. Ainsi, plus précisément, nos recherches montrent que la question du « moment clé » peut recouvrir les trois dimensions suivantes.

Tout d'abord, plusieurs expatriés ont mentionné dans leur entretien le fait que l'expatriation peut être plus ou moins profitable et/ou facile à gérer selon l'âge.

> *« J'avais 35 ans je me suis dit que c'était le bon moment, les enfants étaient jeunes et je devais encore faire mes preuves, c'est le bon âge pour relever des challenges, montrer son engagement et puis avec ma femme ça nous tentait de vivre ça. »,* Expat'H9, Micro-Tech.

Ensuite, il est également ressorti de nos entretiens le fait que, pour certains expatriés, le moment clé pour rentrer d'expatriation avait à voir avec la durée passée à l'international. En effet, plusieurs anciens expatriés interrogés ont cherché à se maintenir à l'international car ils considéraient qu'il était trop tôt pour rentrer, qu'ils devaient encore rester à l'étranger s'ils souhaitaient pouvoir bénéficier de cette expérience et ainsi être en capacité de la valoriser à leur retour.

> *« Sur des postes de Management, partir deux ou trois ans, ça ne sert à rien, c'est trop court… Il ne faut pas trop long non plus, trop long c'est risqué, car on a vite fait de basculer, de ne plus savoir rerentrer. Quatre-cinq ans ça me paraissait bien et c'est ce que j'ai fait. »,* Expat'H12, Micro-Tech.

Enfin, nos recherches montrent que certains expatriés ont aussi eu une réflexion sur la période propice à un retour d'expatriation compte tenu de l'activité économique de leur entreprise et de la disponibilité de postes. Cela a été notamment le cas de l'ancien expatrié

Expat'H13 de l'entreprise Micro-Tech dont nous avons présenté l'expérience précédemment.

> *« J'avais décidé de rentrer surtout pour cette question de retour facilité dans le sens où il y a des périodes qui sont beaucoup plus faciles que d'autres pour rentrer, il y a des périodes où le marché du travail est plus ou moins bon et où les postes sont plus ou moins fermés et je trouvais que la fenêtre, décembre 2010, était une fenêtre encore assez propice et en effet j'ai pu trouver un poste donc j'en ai profité et je suis rentré à ce moment-là. En 2010 la chance qu'il y avait c'est qu'il y avait quand même des créations de postes donc il y avait quand même des choses disponibles sur les serveurs internes, donc des postes à pourvoir, même si le profil ne correspond pas forcément... »,* Expat'H13, Micro-Tech.

- <u>L'identification de lieux privilégiés pour faire carrière.</u>

L'analyse de nos entretiens montre que plusieurs des expatriés interrogés ont eu une véritable réflexion sur les lieux privilégiés pour faire carrière et ce aussi bien pour leur expatriation que pour leur réaffectation. Plus précisément, nos recherches montrent que la question des « lieux privilégiés » recouvre deux dimensions.

Tout d'abord, nos entretiens permettent de faire ressortir le fait que la question des « lieux privilégiés » recouvre une dimension géographique, dans le sens premier du terme. En effet, les récits recueillis montrent que certains expatriés ont accepté/recherché une expatriation en raison de la destination géographique et ce notamment car ces derniers considéraient ces pays comme importants pour leur entreprise.

> *« **Q : Et pourquoi la Chine plus que la Turquie ?***
>
> *R : Ah ben, je vais dire aujourd'hui quelle place a la Turquie sur le marché international ? Enfin je vais dire la Turquie en 2004, la Turquie en 2013 ou 2014 et la Chine en 2004, la Chine en 2013 ou 2014, enfin je veux dire, il n'y a pas photo. Entre temps on a fermé le bureau en Turquie et on a agrandi celui en Chine. Voilà. »,* Expat'H5, Micro-Tech.

> *« A Singapour, c'est facile d'évoluer car il y a beaucoup de turn-over et ça c'est vraiment quelque chose qui profite aux expatriés. Très rapidement, on devient l'un des piliers du site, c'est assez marrant d'ailleurs. »,* Expat'F2, Micro-Tech.

Ensuite, il est également ressorti de nos entretiens le fait que, pour certains expatriés, la question des « lieux privilégiés » recouvre aussi une dimension organisationnelle et ce à

travers l'identification de services/divisions/métiers/filières favorables (ou défavorables) à la carrière.

> *« Après, un retour à Tours ? Le risque c'était un peu s'enfermer dans une Division vous voyez ? Après avoir eu une exposition en Région, ça me semblait un peu un risqué. Et puis j'ai passé 20 ans à Tours, je voulais un peu respirer d'autres airs et Paris c'est plus commercial, il y a plus d'actions auprès des Clients, sur le terrain, c'est ça qui m'attirait plus. »,* Expat'H12, Micro-Tech.

- <u>L'identification de profils souhaités pour faire carrière.</u>

L'analyse de nos entretiens permet de mettre en évidence le fait que plusieurs anciens expatriés interrogés ont recherché/accepté une expatriation dans la mesure où ces derniers considéraient que cette expérience allait leur permettre d'avoir des expériences et des compétences évaluées comme désirables par leur entreprise.

> *« A un moment donné, on se dit que si l'on veut progresser dans l'entreprise, il faudra passer par l'international. Il suffit de voir nos N+2, ils sont quasiment tous passés par là. Il n'y a pas vraiment de secret. »,* Expat'H1, Ekip'Auto.

> *« L'expatriation permet de se rapprocher des Clients, de mieux cerner leurs attentes et ça je voyais que ça manquait en France et que c'était quelque chose que je pourrais valoriser à mon retour si j'avais cette expérience à l'international. Nous, ce sont des produits très très techniques, nous on est sur du Business to Business, on n'est pas sur du B to C et donc comprendre comment fonctionne une relation Client me paraissait essentiel. »,* Expat'H5, Micro-Tech.

De part son caractère faible et non balisé, le Script de l'Aventurier laisse une grande marge de liberté/autonomie aux individus dans la construction individuelle de leur carrière. En effet, *a priori*, le Script de l'Aventurier renvoie à des parcours non balisés, dans lesquels le poste de retour est à construire, puisque ne faisant pas partie de l'équation de départ. Toutefois, ce que montre aussi l'analyse des expériences des expatriés inscrits dans le Script de l'Aventurier est que, pour reprendre une formule utilisée par Bernoux (2009, p. 380), « l'autonomie n'est pas [nécessairement] une panacée ». Ainsi, si comme nous l'avons montré, l'activisme de carrière a permis à certains expatriés de trouver un poste de retour répondant à leurs attentes, nos entretiens montrent aussi que pour certains de ces

anciens expatriés, l'autonomie peut aussi conduire à des « errements » ou même finalement n'être qu'un « leurre ».

Quand l'autonomie conduit à des errements.

Comme nous venons de le montrer à travers l'exposé des quatre composantes de l'activisme de carrière identifiées à travers les récits recueillis auprès d'anciens expatriés inscrits dans le Script de l'Aventurier, ce Script favorise l'activisme de carrière dans la mesure où il transfère une plus ou moins grande partie de la responsabilité de la gestion de la carrière sur l'individu. Ainsi, si les anciens expatriés se décrivent volontiers comme acteurs de leur carrière (à l'exception notable du salarié Expat'H18, Micro-Tech), l'analyse de leur expérience montre que cet activisme peut, lorsqu'il n'est pas supporté/guidé par l'organisation, conduire à des errements. Le cas du salarié Expat'H1 de l'entreprise Rails Dev rend particulièrement bien compte de cette situation. En effet, notre entretien mené auprès de cet ancien expatrié décrit bien une expérience de mobilité internationale s'inscrivant dans le Script de l'Aventurier et au cours de laquelle ni la Fonction RH ni les dispositifs RH ne lui ont apporté de l'aide dans la construction de sa carrière. Plus précisément, il ressort de l'analyse de cet entretien trois reproches généraux adressés au système de gestion de carrière de son organisation.

Le premier reproche alors adressé au système de gestion des carrières est son manque de lisibilité. Ainsi, Expat'H1 de l'entreprise Rails Dev se déclare « perdu » et ne sait pas ce qu'il doit faire pour atteindre la position dans l'organisation qu'il convoite. Il déplore alors l'absence de « parcours » proposé par les professionnels RH.

> *« Je suis encore au doigt mouillé en me disant : « si j'accepte ça, est-ce que dans deux ans, comme j'ai pu l'entendre, ils auront assez confiance pour me laisser sur un poste direction générale, directeur de filiale ? » Tout ça c'est un peu au doigt mouillé. »,* Expat'H1, Rails Dev.

Le deuxième motif d'insatisfaction renvoie au manque de crédibilité du système de gestion des carrières. En effet, Expat'H1, Rails Dev regrette l'existence d'un fort décalage entre les discours des acteurs RH et les pratiques effectives.

> *« Les RH, ils viennent nous voir en nous disant : « ah oui, la compétence, l'expérience, l'évaluation des capacités en articulation avec l'expérience et nanani et nanana », et puis on voit des gens subitement qui sont affectés sur des postes. »,* Expat'H1, Rails Dev.

Enfin, le troisième reproche fait au système de gestion des carrières concerne son manque d'équité. En effet, les politiques et pratiques RH poursuivent très généralement un double objectif d'efficacité et d'équité. Or, quand ces dernières ont peu d'impact sur les carrières des salariés, des pratiques plus informelles et moins équitables peuvent se développer. Cela est notamment le cas lorsque les postes sont essentiellement pourvus par cooptation ou pire par piston. En effet, même si la cooptation prend en considération les compétences des individus, son fonctionnement peut être jugé inéquitable dans le sens où le poste n'a pas été proposé ou n'est pas connu de l'ensemble des salariés ou du moins des salariés pouvant prétendre à ce type d'occupation.

> *« Pour vous dire, moi je pense qu'il est très important d'être proche des décideurs, vous pouvez aller travailler quelque part sur un poste super, contraignant, valorisant, tout ça… mais si vous êtes loin des décideurs ne vous faites aucune illusion. »*, Expat'H1, Rails Dev.

Mentionnons à ce propos que les trois critères de lisibilité, de crédibilité et d'efficacité avaient été identifiés par Dany (1997) comme permettant d'apprécier le système de gestion des carrières d'une entreprise. Nos recherches montrent alors leur pertinence pour évaluer la gestion de la carrière des expatriés au moment de leur retour.

Ainsi, le récit de ce salarié montre un salarié « isolé », cherchant à sortir d'un poste de retour qui ne le satisfait pas et qui, pour ce faire, multiplie les actions individuelles de gestion de carrière tout en doutant de l'utilité/efficacité des actions entreprises. L'expression *« je suis encore au doigt mouillé »* montre en effet bien les doutes ressentis par ce salarié quant à l'utilité des actions entreprises. A ce propos, ce salarié décrit trois grands types d'actions individuelles de gestion de la carrière :

1/La mobilisation des acteurs RH pour avoir de l'aide sur la manière d'atteindre le poste convoité.

> *« J'ai eu un entretien avec les RH, avec mon Chef mais ça n'a pas permis une vraie articulation entre ce que j'ai fait comme expat et ce que je fais aujourd'hui, ça n'a pas permis la mise en place d'un parcours à court ou moyen terme pour me relancer dans l'expatriation »*

2/La reprise d'une formation pour compléter ses compétences, son profil.

> *« Je me dis ok, j'ai mon déficit en termes de back ground finance et j'ai… euh… comment dirais-je ?... ce risque de rechute en termes d'activités, je me lance dans un MBA, ce que j'ai fait. En ce moment je suis en train de faire un MBA à l'école des Ponts qui me coûte la peau des fesses car si on veut un MBA de qualité c'est dans les 40 000 – 45 000 euros.*

HEC on est à 60 000. Mais c'est pas grave, je me dis : « j'ai des économies, je relance un peu la machine », ça va me donner, même si je n'ai plus trente ans, un plus et des arguments pour évoluer. »

3/Intégrer un projet lui permettant d'avoir des contacts avec des Décideurs.

« Par exemple, là j'accepte le poste de coordinateur technique pour l'Espagne : l'Espagne c'est un de nos gros projets, c'est un gros réseau notamment en RER, c'est à gros enjeu, cent millions d'euros de chiffre d'affaires par an, c'est du lourd, je peux imaginer qu'en étant coordinateur pour répondre aux appels d'offre à un moment donné je vais avoir des échanges même ponctuels avec même le Président de Rails Dev car c'est un projet porteur, avec des décideurs importants donc je serai plus connu et ça à un moment donné je peux imaginer que ça m'aide car je serai dans un échange mais une nouvelle fois on est pas dans le registre de l'évolution des compétences, l'approche étape par étape de l'enrichissement des compétences pour accéder à un poste. »

Quand l'autonomie n'est qu'un leurre.

Par ailleurs, l'analyse de nos entretiens auprès d'anciens expatriés inscrits dans le Script de l'Aventurier montre aussi que pour certains d'entre eux l'activisme de carrière s'est révélée être une stratégie vaine et l'autonomie qu'un leurre. En effet, si ces salariés étaient conscients que l'expatriation était d'abord pensée par leur organisation comme un moyen de répondre à un besoin organisationnel, ils considéraient aussi cette expérience comme un moyen d'enrichir leur carrière, voire de lui donner une nouvelle direction. Ces derniers étaient également conscients que la responsabilité de l'articulation expatriation/carrière leur reviendrait grandement, raison expliquant leur engagement dans des actions individuelles de gestion de leur carrière. Or, nos recherches montrent des cas dans lesquels cet activisme de carrière a été vain et ce dans le sens où ces salariés ont vu leur tentative de valoriser leurs expériences et compétences internationales échouer et se sont alors vus contraints de reprendre un poste imposé par l'entreprise. L'analyse de nos entretiens montre quatre raisons principales à cette situation. A ce propos, il nous semble important de mentionner que ces quatre raisons ne sont pas exclusives. En effet, certains des récits recueillis montrent au contraire qu'elles peuvent se compléter/renforcer les unes les autres.

La première raison ressortant de l'analyse de notre matériau empirique est la situation conjoncturelle compliquée dans laquelle se trouvait leur entreprise au moment de leur

retour. En effet, nos entretiens, aussi bien ceux menés au niveau individuel qu'au niveau organisationnel, montrent que la difficulté de réaffecter un expatrié dépend notamment de la situation économique de l'entreprise.

Les deux verbatims suivants issus de deux de nos entretiens menés au niveau organisationnel montrent bien cette relation.

> *« Là, aujourd'hui, notre difficulté c'est qu'on a énormément de retours, on a très peu de postes ouverts car on est dans une période pas très facile. »,* Responsable Mobilité Internationale A, Micro-Tech.

> *« On a aussi la chance d'être une entreprise qui est en croissance. […] Il y a toujours des choses qu'on n'a pas forcément envisagées et on se dit : « ça, c'est un bon projet pour cette personne qui est en expatriation et qui doit rentrer. ». »,* Responsable Mobilité Internationale, Sport Ekip.

Par ailleurs, l'analyse des entretiens menés au niveau individuel montre bien aussi que ces expatriés d'une part sont conscients de cette relation et d'autre part expliquent, au moins en partie, l'imposition de leur poste de retour par ce contexte économique défavorable.

> *« Moi je m'étais adressé à ce Group RH, je me suis ensuite adressé au niveau de la RH de la Division pour lui expliquer aussi ma situation. A l'époque en fait, c'est vrai que la situation était tellement aussi compliquée lorsqu'on n'est pas dans une organisation qui croît mais dans une organisation qui décroît avec des fortes baisses du chiffre d'affaires, avec des pertes de plusieurs dizaines de millions de dollars par trimestre… Donc quand vous venez vous plaindre en disant : « y a un truc qui va pas, je ne suis pas à la bonne place, je ne contribue pas comme j'aurais souhaité ». La réponse qu'on vous fait c'est : « te plains pas, t'as un job ». Bon ok. Mais après c'est toujours : « si t'es pas satisfait de ce que tu fais ici ben faut que tu cherches à l'extérieur, sinon… tu fais ce que tu veux ». C'est dur mais c'est effectivement une réalité. Ya trop de managers par rapport au nombre de postes qu'il y a à pourvoir du fait d'une stratégie de Micro-Tech qui a été de réduire un certain nombre, de réduire ou de fermer un certain nombre d'activités sur lesquelles il y avait des managers et du coup ils se sont tous retrouvés dans la même organisation à un moment donné. »,* Expat'H19, Micro-Tech.

Au-delà de la situation économique de l'entreprise, l'analyse de nos entretiens fait ressortir une deuxième raison pouvant expliquer la situation d'un retour imposé. Cette raison est l'absence de suivi de la part de l'entreprise. En effet, l'absence de suivi prive aussi bien les

acteurs de la Fonction RH que le management du pays d'accueil de connaître l'expérience vécue par l'expatrié ainsi que les nouvelles compétences qu'il a pu acquérir et ainsi met ces acteurs (RH et management) en situation d'incapacité de reconnaître ces nouvelles expériences et compétences.

> *« Il n'y a aucun suivi et on n'a absolument pas de visibilité sur ce qu'on va faire par la suite et on a aucun choix de missions possibles au retour. En fait, j'ai été un peu mise là parce qu'il y avait une place… mais il n'y a pas du tout de suivi. D'ailleurs la preuve c'est que le projet sur lequel j'ai travaillé aux Etats-Unis, donc qui était quand même une technologie qui était en R&D à Crolles, ben je n'ai pas du tout travaillé là-dessus à mon retour, j'ai travaillé sur une mission complètement différente, donc Micro-Tech n'a absolument pas profité de mon expérience technique aux Etats-Unis. »,* Expat'F1, Micro-Tech.

> *« Ce qui est compliqué, c'est que toi tu as vécu plein de choses, tu as appris beaucoup grâce à cette expérience et en France on te voit toujours avec les mêmes yeux qu'avant. On ne m'a jamais interrogé sur ce que j'avais fait. »,* Expat'F2, Informatik.

La troisième raison mise en évidence par l'analyse de notre matériau empirique et expliquant la situation d'un retour imposé sur le poste de départ est l'existence d'une règle organisationnelle selon laquelle le service/division d'origine doit « tout faire » pour réintégrer en son sein l'expatrié à son retour. Cette règle a été mise en place par les entreprises pour éviter qu'un service/division utilise l'expatriation pour se « débarasser d'un problème ». Or, en l'état, cette règle ne garantit ni la bonne sélection des expatriés ni leur suivi par leur service/division d'origine. Pour ce faire, elle doit être inscrite dans un programme plus large de management des expatriés. Par contre, elle peut avoir comme effet de limiter le champ des possibles pour les expatriés de retour. Cela est d'autant plus vrai lorsque cette règle est renforcée par une interdiction des mobilités inter-organisationnelles comme cela a été le cas à un moment au sein de l'entreprise Micro-Tech.

> *« Notre difficulté aussi c'est que dans une période comme aujourd'hui les mobilités inter organisations sont interdites car on essaie de stabiliser les effectifs. »* (Responsable Mobilité Internationale A, Micro-Tech).

> *« Pour mon retour, j'avais commencé à chercher ailleurs, dans d'autres Divisions parce que ce qu'on me proposait dans la mienne ne me correspondait pas mais à moins d'avoir des*

connaissances très hauts placées, la règle c'était : on n'ouvre pas de poste car sinon ça fait « +1 » et ça ce n'était pas possible. », Expat'H10, Micro-Tech.

Si les trois premières raisons évoquées précédemment et expliquant le retour sur un poste imposé peuvent être considérées comme relevant de la responsabilité de l'entreprise, notre analyse montre aussi une quatrième raison relevant elle de la responsabilité des individus. En effet, l'analyse de nos entretiens montre que l'enactment de ces anciens expatriés peut présenter certaines défaillances pouvant expliquer, en partie, leur réaffectation à leur poste de départ, situation ne leur convenant pas. Ainsi, nos entretiens montrent que certains expatriés, inscrits dans le Script de l'Aventurier, ne se sont pas suffisamment saisi des différents moyens à leur disposition pour trouver un poste de retour répondant à leurs attentes. Ce fait est particulièrement marquant dans le récit du salarié Expat'H18 de l'entreprise Micro-Tech avec lequel nous nous sommes entretenus.

« La proposition c'était que je continue à faire la même chose parce que ça les arrange et puis moi ça m'évite aussi de réfléchir plus sur l'évolution de carrière, ce que je devrais faire. »

« Elle [la RH de mon organisation] a organisé trois entretiens et ça fait trois fois qu'elle demande un CV et puis je ne prends pas le temps de le faire. Je n'ai pas le temps en fait. », Expat'H18, Micro-Tech.

CHAPITRE 8 :

L'INFLUENCE DE L'AGENCE SUR LA STRUCTURE : OU QUAND LES EXPATRIES DE RETOUR PARTICIPENT A L'EVOLUTION DE LEUR ORGANISATION

Plan du Chapitre

Section 1 : Les effets de l'agence sur le domaine institutionnel lors du retour d'une expatriation traditionnelle : la mise en évidence d'une influence individuelle et immédiate..... 359
Section 2 : Les effets de l'agence sur le domaine institutionnel lors du retour d'une expatriation traditionnelle : la mise en évidence d'une influence collective et différée. 364
1. L'influence de l'agence sur l'encodage du script du Haut Potentiel. 364
2. L'influence de l'agence sur l'encodage du script du Dirigeant. 368
3. L'influence de l'agence sur l'encodage du script de l'Aventurier..... 371

Objectifs du Chapitre :

Le **chapitre 8** intitulé *« L'influence de l'agence sur la structure : ou quand les expatriés de retour participent à l'évolution de leur organisation »* se compose de deux sections.

La première section propose de rendre compte de l'influence de type « individuel et immédiat » que peut avoir l'agence sur le domaine institutionnel.

La deuxième section propose d'exposer l'évolution des scripts organisationnels de carrière des expatriés résultant d'une influence de type « collectif et différé » de l'agence sur la structure.

Comme nous avons pu le développer dans la première partie de cette thèse, la théorie des scripts de carrière de Barley (1989) fait état d'une influence du niveau individuel sur le niveau institutionnel et ce à travers l'enactment des scripts de carrière. Ce Chapitre s'intéresse à cette relation et propose alors de répondre à notre troisième question de recherche, à savoir :

Comment les entreprises présentes à l'international sont impactées du fait de l'enactment par les expatriés de leur script organisationnel de carrière ?

A partir de l'analyse de nos entretiens, ce Chapitre nous permet de rendre compte de l'existence de deux types d'influence de l'agence sur le niveau institutionnel : une influence de type « individuel et immédiat » et une influence de type « collectif et différé ».

Nous proposons dans les deux sections qui suivent de présenter ces deux types d'influence.

Section 1 : Les effets de l'agence sur le domaine institutionnel lors du retour d'une expatriation traditionnelle : la mise en évidence d'une influence individuelle et immédiate.

L'analyse des entretiens menés nous a permis de mettre en évidence un premier type d'influence de l'agence sur le domaine institutionnel, soit, dans notre cas, de montrer que l'action des anciens expatriés dans la construction de leur carrière au moment de leur retour de mobilité internationale peut impacter leur organisation. Ainsi, qualifier cette influence « d'individuelle et d'immédiate » marque le fait que chaque expatrié, à partir du poste de retour qu'il occupe, participe à la reproduction/transformation du domaine institutionnel. Plus précisément, notre analyse nous conduit à distinguer quatre cas de figure.

Le premier cas de figure est, nous le reconnaissons, ambivalent. Il renvoie à la situation de salariés ayant effectué leur retour sur un poste qui ne valorise pas leur expérience internationale. Nous qualifions ce premier cas d'ambivalent dans la mesure où il est possible de considérer de deux manières l'influence immédiate de ces anciens expatriés sur leur organisation. En effet, il est possible de la considérer comme nulle : leur poste de retour ne leur permettant pas de valoriser leurs expériences et compétences acquises à l'international. Mais, il est également possible de considérer leur influence non plus comme nulle mais comme participant au maintien/stabilité de leur organisation (et non à sa transformation/évolution). Prenons un exemple pour bien nous faire entendre : le cas de la salariée Expat'F1 (Micro-Tech). Lors de notre entretien, cette salariée nous déclarait que son poste de retour ne permettait en rien de valoriser son expérience aux Etats-Unis (et ce malgré un certain activisme de sa part) et que ce dernier lui avait été « imposé » par son entreprise pour répondre à un besoin organisationnel. En effet, il s'agissait (selon ses dires) de combler un poste vacant et ce alors même que la technologie sur laquelle elle avait travaillé lors de son expatriation aux Etats-Unis était en développement sur le site de Crolles, site sur lequel elle a effectué son retour. Ainsi, cet exemple montre bien qu'il est possible de considérer de deux manières l'influence de l'action indivuelle de cette salariée sur son organisation lors de son retour d'expatriation. En effet, il est possible de la considérer comme nulle dans la mesure où Expat'F1, Micro-Tech n'est pas en capacité de valoriser les compétences développées à l'international. Mais

il est également possible de considérer que son action individuelle participe au maintien/stabilité de son organisation (et non à sa tranformation) à travers un parcours qui répond d'abord aux exigences de son entreprise.

> *« En fait, ils [les Ressources Humaines] vous proposent un poste et c'est souvent celui-là ou rien. Il n'y a aucun suivi et on n'a absolument pas de visibilité sur ce qu'on va faire par la suite et on a aucun choix de missions possibles au retour. En fait, j'ai été un peu mise-là parce qu'il y avait une place mais il n'y a pas du tout de suivi. »*, Expat'F1, Micro-Tech.

> *« J'avais cherché à dire ce que je souhaitais notamment aux Managers qui venaient sur le site mais au final ça a été : « Tiens on te donne ça ». Et voilà c'était un poste qui ne correspondait pas tout à fait, même pas du tout techniquement à ce que j'avais fait aux Etats-Unis. »*, Expat'F1, Micro-Tech.

Le deuxième cas de figure ressortant de l'analyse de notre matériau empirique renvoie à la situation d'anciens expatriés qui, au sein de leur poste de retour, peuvent utiliser les compétences qu'ils ont pu acquérir lors de leur expatriation. Si dans le premier cas de figure il était possible de parler de reproduction du domaine institutionnel, parler ici de sa transformation serait exagéré et prématuré. En effet, il s'agit plutôt ici de salariés pour lesquels leur expérience d'expatriation leur a permis d'acquérir/développer un certain nombre de compétences, compétences dont ils font usage à leur retour et dont l'usage entraîne un certain nombre d'évolutions au sein de leur organisation[22]. Concernant ce cas de figure, nos entretiens font ressortir que l'influence de l'action individuelle sur leur organisation repose principalement sur les deux compétences de carrière que sont le « Knowing-how » et le « Knowing-whom ».

Ainsi, les deux verbatims qui suivent montrent bien comment ces deux compétences de carrière développées lors d'une expatriation peuvent entraîner des évolutions organisationnelles suite au retour des expatriés.

> *« Moi, lors de mon expatriation, j'étais très proche des clients, des clients finaux de Micro-Tech, des back-end et je vous garantis que quand vous ne livrez pas l'automotive, que vous arrêtez des clients comme Bosch, ce sont des Vice President qui vous appellent et donc forcément la pression vous l'avez, le sens du client, du service vous savez ce que c'est. Et ça c'est quelque chose que j'ai ramené avec moi ici : la culture du client. Et ça passe par le*

[22] Par « leur organisation », nous n'entendons pas ici leur entreprise dans son entièreté.

management, la sensibilisation, la mise en place d'indicateurs. Donc je pense que c'est ça aussi que le management de Rousset voulait en me prenant sur ce poste : ramener une touche proche des clients, service. Après nous il y a quelqu'un et après il y a le client et tout ça c'est une chaîne qu'il faut alimenter en continu et pour le faire il y a des méthodes et ça, sans mon expatriation, je ne l'aurais pas. Ça c'est quelque chose qui me sert aujourd'hui, d'avoir été proche des clients, des Divisions, de savoir ce que c'est que le service client, c'est un axe que j'utilise beaucoup. », Expat'H4, micro-Tech.

« Un truc tout bête : j'ai passé cinq années en Croatie et des gens en France qui sont allés là-bas il n'y en a pas beaucoup et du coup à mon retour on me sollicitait pas mal dès qu'il y avait un souci avec le site là-bas : « tu ne veux pas les appeler, comprendre ce qu'il se passe ? Car par mail c'est ingérable cette histoire. Et puis toi tu connais les gars, tu as travaillé avec eux… ». Et donc cette connaissance des gens sur place est quelque chose que tu rapportes de ton expatriation et c'est quelque chose d'utile pour l'organisation. », Expat'H2, Energy.

Le troisième cas de figure ressortant de l'analyse de notre matériau empirique renvoie à la situation d'anciens expatriés pour lesquels leur réaffecation n'a pas eu lieu sur un poste existant mais sur un poste créé pour eux. Ainsi, ce troisième cas de figure met donc en évidence une influence bien plus importante de l'agence sur l'organisation puisque le parcours de ces salariés aboutit à la création d'un poste, voire même d'une activité au sein de leur entreprise. Cela est notamment le cas du salarié Expat'H12 de l'entreprise Micro-Tech qui, du fait de l'absence de postes disponibles correspondant à son expérience et à son niveau de responsabilités (Job Grade 19), a effectué son retour sur un poste créé *« de toutes pièces »* par son entreprise. L'analyse de ce récit montre ainsi un salarié développant une forte agency (mobilisation de son réseau, capacité à identifier les lieux privilégiés pour faire carrière, pouvoir de négociation, etc.) se traduisant par une incidence notable sur le domaine institutionnel (ici, l'entreprise-employeur).

« J'ai activé mon réseau, les Divisions avec lesquelles j'ai travaillé et en fait on a décidé de mettre en place un nouveau poste en disant : « voilà sur l'automobile on n'est pas trop présent, on souhaite investir, donc pourquoi pas créer un poste spécifique Automobile au niveau du Groupe pour mettre en place une démarche ? » Donc c'est un peu comme ça que ce poste a été créé un peu de toutes pièces. », Expat'H12, Micro-Tech.

« Q : J'aimerais revenir sur votre poste de retour, il s'agit d'une création, c'est assez atypique. Pouvez-vous me dire ce qui a permis que ce soit possible ?

R : Ben, en fait c'est tout simple : 1/ un consensus sur l'intérêt de ce poste et 2/ l'accord du patron du Groupe qui a dit « Ok sur le principe », donc c'était un Vice President de la Compagnie, un numéro 2 si vous voulez qui a dit : « je suis d'accord pour créer le poste ». Donc c'était deux éléments : la pertinence du poste et le soutien du Top Management. », Expat'H12, Micro-Tech.

Bien que singulier, le parcours de ce salarié lors de son retour d'expatriation montre bien l'existence d'une incidence de l'action individuelle de type « individuel et immédiat » sur le domaine institutionnel.

Le quatrième cas de figure ressortant de l'analyse de notre matériau empirique renvoie à la situation d'anciens expatriés qui ont quitté (ou qui vont quitter) leur entreprise suite à leur expatriation. Comme nous avons pu le montrer dans la première partie de cette thèse, la question du turn-over des expatriés suite à leur retour apparaît comme l'un des principaux problèmes de la gestion de l'expatriation. Aussi, dans le cadre de notre travail de terrain, nous nous sommes entretenus avec deux anciens expatriés qui avaient déjà quitté leur organisation lors de notre entretien (Expat'H1, Pyro et Expat'H1, Farmaceutik) : le premier (Expat'H1, Pyro) a quitté son entreprise suite à son retour en France, le second (Expat'H1, Farmaceutik) a fait le choix de se « localiser » dans le pays dans lequel il avait été expatrié (la Suisse). Au-delà de ces deux cas, nos entretiens menés auprès d'anciens expatriés revenus en France au sein de leur entreprise nous ont permis de révéler que plusieurs d'entre-eux, insatisfaits de leur poste de retour, cherchaient un poste en dehors de leur organisation afin de valoriser davantage leurs expériences et compétences acquises à l'international. Si pour certains, le fait de quitter leur entreprise n'était qu'un projet, pour d'autres, leur départ n'était plus qu'une question de temps. Ainsi, le cas de ces anciens expatriés montre une influence de l'agence sur le domaine institutionnel ne se limitant pas à l'entreprise-employeur mais impactant également d'autres institutions. Le cas du salarié Expat'H19 de l'entreprise Micro-Tech met bien en évidence un salarié dont l'action individuelle impacte aussi bien son entreprise-employeur (et ce du fait de son départ imminent) que l'arène institutionnelle « industrie » au sein de laquelle ce dernier a décidé d'investir son capital de carrière. En effet, suite à son retour

d'expatriation sur un poste ne le satisfaisant pas, Expat'H19 (Micro-Tech) décide de prendre un « congé de reclassement » et ce afin de monter sa propre société.

> *« Moi, mon intime conviction c'est que le marché sur lequel j'étais [chez Micro-Tech] va être en décroissance dans les années qui viennent, je n'y crois plus… c'est compliqué… Aussi, donc je préfère prendre le chemin où selon moi il va y avoir de la croissance et donc la boîte que je suis en train de monter ça va être ça : accompagner les opérateurs de télévisions payantes européens dans la transition qu'ils connaissent actuellement dans leur mode de distribution de contenus. Il y a du software, il y a du hardware, c'est en continuité avec ce que je faisais sauf que le résultat final c'est qu'il y aura moins de business pour Micro-Tech (rires). C'est un peu compliqué à expliquer car c'est très technique mais… voila… »,* Expat'H19, Micro-Tech.

Dans son article exposant le modèle des scripts de carrière, Barley (1989) mentionnait le fait que pour appréhender l'influence du domaine individuel sur le domaine institutionnel il était nécessaire de mener des études longitudinales. L'argument était simple et évident : les institutions ne changent pas du jour au lendemain, ces dernières se caracérisant par une certaine stabilité. Nous souscrivons à cet argument et pensons en effet qu'une méthodologie longitudinale est la plus à même pour observer et rendre compte de l'influence du domaine individuel sur le domaine institutionnel. Toutefois, comme nous venons de le montrer, il est possible, et nous pensons intéressant, de rendre compte d'une influence plus « immédiate » de l'agence sur la structure. Cette influence peut, comme nous venons de le voir, participer au maintien ou à la transformation de la structure et ce à des degrès variables. En effet, et ce sans préjuger de l'avenir, l'influence de l'agency sur la structure du salarié Expat'H12, Micro-Tech qui a créé son activité pour assurer sa réaffectation en France apparaît aisément plus importante que celle de salariés dont le retour s'effectue sur un poste leur permettant simplement de valoriser certaines de leurs compétences développées à l'international. Or, bien que nous n'ayons pas mené une recherche de type longitudinal, nos investigations nous permettent non seulement de mettre en évidence une influence « immédiate et individuelle » de l'agence sur la structure mais également une influence que nous qualifions « de différée et de collective ». La section qui suit propose de revenir sur ce deuxième type d'influence du domaine individuel sur le domaine institutionnel.

Section 2 : Les effets de l'agence sur le domaine institutionnel lors du retour d'une expatriation traditionnelle : la mise en évidence d'une influence collective et différée.

L'analyse des entretiens menés nous a donc permis de mettre en évidence un second type d'influence de l'agence sur le domaine institutionnel : influence que nous qualifions de « différée et de collective ». Nous qualifions cette influence ainsi pour souligner que cette dernière n'est ni le résultat de l'agency d'un ancien expatrié (influence de type collectif et non individuel) ni observable lors du retour d'expatriation (influence de type différé et non immédiat). En effet, le second type d'influence qui ressort de notre analyse renvoie au fait que les entreprises présentes à l'international ont, à un moment donné, changé un certain nombre d'éléments (politique, dispositifs, acteurs) dans leur gestion de l'expatriation et/ou de la carrière et ce compte tenu de leur expérience/recul dans ce domaine. Plus précisément, cette influence de « type collectif et différé » du domaine individuel sur le domaine institutionnel rend compte de l'évolution des scripts organisationnels de carrière des expatriés encodés par les entreprises présentes à l'international. Ainsi, notre analyse montre que trois des quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés ont évolué en réponse à l'action du domaine individuel. Les trois scripts en question sont : le Script du Haut Potentiel, le Script du Dirigeant et le Script de l'Aventurier. En effet, nos résultats ne nous ont pas permis de montrer l'existence d'une évolution dans l'encodage du Script du Missionnaire (ce qui ne signifie pas, bien évidemment, que ce dernier n'ait pas évolué). Nous proposons de présenter dans les paragraphes qui suivent les évolutions apportées par le domaine institutionnel à chacun de ces trois scripts organisationnels de carrière des expatriés et ce afin de répondre à l'action individuelle.

1. L'influence de l'agence sur l'encodage du script du Haut Potentiel.

L'analyse de nos entretiens nous a permis de mettre en évidence une évolution quant à l'encodage par les entreprises présentes à l'international du script du Haut Potentiel. En effet, plusieurs de nos entretiens font ressortir le fait que si leur entreprise a « toujours » eu recours à l'expatriation pour développer la carrière de certains de leurs salariés, la gestion de ces expatriés « pour motif de carrière » a, par contre, connu plusieurs changements et ce afin de pallier certaines insuffisances. Plus exactement, ce qui ressort

de ces entretiens est le fait que ces changements apportés à la gestion des expatriations de type « learning-driven assignments » sont la conséquence d'une gestion *« insuffisante et désastreuse »* (Ancien DRH Monde, Pharmacy) qui se traduisait par un fort taux de turn-over parmi ces expatriés. En définitive, les évolutions apportées par certaines des entreprises investiguées dans la gestion de ces expatriations leur ont permis de sortir des *« effets d'annonce »* ou *« incantations »* (Ancienne Responsable Mobilité Internationale, Farmaceutik) sur le caractère développant de ces mobilités internationales. Afin de rendre compte de l'évolution dans l'encodage par les entreprises présentes à l'international du Script du Haut Potentiel, nous proposons de nous appuyer sur notre entretien réalisé auprès de l'ancien DRH Monde de l'entreprise Pharmacy.

Ainsi, l'ancien DRH Monde de l'entreprise Pharmacy avec lequel nous nous sommes entretenus nous a fait part du fait que lorsqu'il occupait cette fonction de DRH il avait conduit un « audit de performance » sur la gestion de l'expatriation au sein de son entreprise et ce pour alerter le Comité de Direction sur la nécessité d'investir la question de la gestion de la carrière des expatriés considérés à Haut Potentiel :

> *« Pendant très longtemps on a envoyé nos potentiels en expatriation pour qu'ils se développent, pour qu'ils aient cette expérience de l'international qui est nécessaire dans une entreprise comme Pharmacy… Je veux dire, une expatriation ça te change, ça te permet de comprendre un certain nombre de choses, ça élargit ta vision du monde, ça te sort de ta zone de confort et donc pour nous c'était un outil pour développer ces potentiels. Le problème c'est qu'au final c'était un désastre. On ne savait pas les faire revenir et donc beaucoup d'entre eux finissaient par quitter la boîte [présentation des résultats de l'Audit]. Et si je me souviens bien dans la présentation que j'avais faite devant le Comité de Direction je commençais en disant : « il existe deux moyens très efficaces et très chers pour perdre ses meilleurs talents : leur faire faire un MBA et les envoyer en expatriation[23] ». Et donc si on voulait arrêter ce désastre et de jeter des millions par les fenêtres, il fallait vraiment se pencher sur la gestion de carrière de ces salariés. On ne pouvait pas continuer à leur donner des armes pour qu'au final ils partent s'en servir chez la concurrence… ou ailleurs d'ailleurs. »,* Ancien DRH Monde, Pharmacy.

[23] La phrase exacte figurant sur la présentation power-point est la suivante : « Expatriate assignments is one the best and most expensive way to loose your employees, just second to the full sponsorship of executive MBA's…"

Comme le montrent alors cet entretien mais également plusieurs autres menés aussi bien au niveau individuel qu'institutionnel, ces expatriations souffraient d'un décalage manifeste entre le discours et les intentions affichées (développement de carrière) et les pratiques effectives de gestion. De ce fait, il est possible de considérer que ces entreprises n'encodaient pas encore le Script du Haut Potentiel mais simplement le Script de l'Aventurier autour duquel était développé un discours sur le développement de la carrière.

Par ailleurs, notre entretien avec cet ancien DRH Monde de l'entreprise Pharmacy montre que suite à cette prise de conscience, plusieurs dispositifs de gestion ont été mis en place ou renforcés et ce afin de faire de l'expatriation un tremplin pour la carrière de ces salariés et ainsi obtenir *« un retour sur investissment »* (Ancien DRH Monde, Pharmacy). Cet ancien DRH a alors articulé sa réflexion sur la gestion de l'expatriation autour de trois questions : Pourquoi ? Qui ? Comment ? Plus encore, pour cet ancien DRH Monde il était nécessaire de saisir et de traiter l'interdépendance entre ces questions comme le montrent les verbatims suivants.

Le « Pourquoi » interroge les raisons qui motivent l'envoi d'un salarié en expatriation. Ainsi, toutes les expatriations n'ont pas le même motif, ne répondent pas aux mêmes enjeux et ce point, selon notre interlocuteur, devait être clarifié avant le départ en expatriation.

> *« Comme je le disais tout à l'heure, il existe différentes raisons d'envoyer quelqu'un en expatiation. Ça peut être pour développer un gars que l'on considère à potentiel, ça peut être aussi pour combler un manque de compétences. […] Et en fait ce que l'on avait fait c'était de faire expliciter au Manager qui envoyait son mec en expatriation les raisons pour lesquelles il l'envoyait. Et quand tu dis entre quatre yeux à ton N+2, donc à un grand patron : « ce mec je l'envoie pour développer sa carrière », ben crois moi que le manager qui l'envoie il va se sentir obligé de suivre son expatrié. »,* DRH Monde, Pharmacy.

Répondre au « Qui ? », c'est déterminer l'identité (ou, plus largement, le profil) du salarié sélectionné. Pour cet ancien DRH Monde, le « danger » était d'envoyer en expatriation un candidat pour de mauvaises raisons soit, dans ce cas, envoyer en expatriation pour motif de carrière un salarié qui ne soit pas réellement à potentiel.

> « *Les deux sont liés : le* « *qui ?* » *et la manière dont est conservé le lien […]. Si l'on choisit une personne qui a vraiment du potentiel, je peux te dire que le patron du* home country

qui l'a envoyé, il ne va pas couper le lien : *il va vouloir le récupérer, car il sait qu'il va avoir un retour sur investissement. Alors que quand c'est la mauvaise personne, il coupe tous les liens, et quand il s'agit de rentrer, il dit* : « *Ah non, mais, moi* : *je n'ai rien pour lui* ! », *et ça devient une dépense qui n'a aucun retour...* », Ancien DRH monde de Pharmacy.

Et pour faire face à ce danger, un certain nombre de pratiques avaient alors été mises en place : validation des départs en expatriation par le Comité de Direction, mise en place d'un *« véritable processus de sélection comprenant un certain nombre d'entretiens »* (Ancien DRH Monde, Pharmacy), processus d'évaluation des talents, évaluation des managers sur leur capacité à exporter leurs talents.

« Par exemple, on avait mis en place que quand le PDG faisait des appréciations de tout le Comité de Direction qui rapportait à lui donc une vingtaine de dirigeants de pays, de régions, de business, un des critères systématiques dans le dialogue c'était : « combien as-tu exporté de talents ? ». Et c'était, comment dire, une reconnaissance que l'on donnait aux gens : « si tu as exporté des talents, c'est ce qu'on attend de toi ». Ce n'est pas juste : « ne les garde pas pour toi » mais c'est dire pro activement « tu dois les exporter tes talents car ça sera pour le bénéfice général de l'entreprise ». Donc ça c'était un des critères de performance qui était noir sur blanc, je veux dire qui était clairement établi. Parrallèlement à ça, on avait aussi institué au sein de l'organisation un processus de revue des talents… Donc en fait, une fois que tu as mis ça en place et que ça tourne depuis un moment tout le monde connaît un peu tout le monde… », Ancien DRH Monde, Pharmacy.

Enfin, le « Comment » renvoie, quant à lui, à la manière dont est assuré le suivi des expatriés. En effet, pour notre interlocuteur, le maintien d'une relation entre le pays d'origine et le pays d'accueil est un élément clé de succès de l'expatriation et ce processus de suivi doit être « objectivé » (dans le sens d'outillé).

« *Il y a l'effet de négligence… C'est tout bête* : « *j'ai d'autres choses à faire que d'appeler Trucmuche, qui est à 8 heures de décalage.* » *[…]. Le plus souvent, c'est d'abord un processus qui n'est pas objectivé et, donc, c'est un processus qui relève du bon sens. Mais, le bon sens, quand tu es pressé, quand tu as plein de choses à faire… ton bon sens, il ne passe pas à la première page de ton agenda* ! *Et, donc* : « *oui, je le ferai demain…* ». *Et, demain, ça devient dans un an… Et ça, c'est très très rapide.*

[…]

« Q : Et justement comment aviez-vous fait pour « objectiver » ce processus ?

R : Essentiellement deux choses. La première c'est de responsabiliser les différents managers (le manager home et le manager host) sur l'importance d'assurer ce suivi et donc pour ça tu dois les évaluer là-dessus. Tu dois aussi les évaluer sur : est-ce que le poste de retour correspond bien à une progression de carrière comme cela était prévu ? Oui, bon ok. Non, alors pourquoi ? La deuxième c'est : ce que fait l'expatrié dans la filiale ne doit pas être inconnu du manager du home country et donc par exemple les entretiens d'évaluation devaient circuler entre les managers. », Ancien DRH monde, Pharmacy.

Ainsi, la mise en place de ces différents dispositifs de gestion participe à l'encodage du Script du Haut Potentiel qui comme nous l'avons vu propose une combinaison spécifique de ressources, normes et schèmes interprétatifs. En effet, avant le développement d'une telle instrumentation de gestion, la gestion des expatriés pour motifs de carrière s'apparentait davantage au Script de l'Aventurier qu'à celui du Haut Potentiel.

2. L'influence de l'agence sur l'encodage du script du Dirigeant.

L'analyse de notre matériau empirique nous a permis de mettre en évidence une évolution quant à l'encodage du script du Dirigeant et ce particulièrement au sein d'une des entreprises présentes à l'international investiguées : l'entreprise Micro-Tech.

En effet, comme nous avons pu le présenter, le script du Dirigeant se caractérise en termes de ressources par une Gestion centralisée, l'existence d'acteurs et de dispositifs de gestion dédiés. Or, nos entretiens menés au niveau organisationnel ainsi que notre lecture des deux dernières versions de la politique de mobilité interne de l'entreprise Micro-Tech nous ont permis de mettre en évidence une évolution récente dans la gestion de la carrière des salariés occupant des postes de Direction (poste ayant un niveau de Job Grade égal ou supérieur à 18), évolution à l'origine de l'encodage du Script du Dirigeant au sein de cette entreprise.

Plus précisément, ce que montre l'étude des deux dernières versions de la politique de mobilité interne de Micro-Tech[24] est l'apparition dans la dernière version d'une véritable

[24] Pour information, plus de dix ans séparent ces deux versions : la dernière est entrée en vigueur en janvier 2014 et la précédente en avril 2003.

segmentation dans la gestion de la carrière des salariés et ce selon leur niveau au sein de la hiérarchie organisationnelle. Ainsi, la dernière version de la politique de mobilité interne de cette entreprise intitulée « Internal mobility for career management » distingue deux modèles de management de la mobilité interne au sein de Micro-Tech selon le niveau de Job Grade du poste à pourvoir.

Ces deux modèles sont le modèle dit d' « Open Mobility » et le modèle dit de « Facilitated Mobility ». Le modèle « Open Mobility » concerne les postes jusqu'à un niveau 17 et le Modèle « Facilitated Mobility » s'applique aux postes ayant un Job Grade égal ou supérieur à 18. Au sein du modèle « Facilitated Mobility » sont alors distingués les postes de niveau de Job Grade 18 pour lesquels la gestion est régionale et les postes d'un niveau de Job Grade égal ou supérieur à 19 pour lesquels la gestion se fait au niveau Corporate. Ainsi, alors que le modèle « Open Mobility » repose sur le fait d'offrir aux collaborateurs un « marché interne ouvert » (« internal open market ») afin que ces derniers aient connaissance des postes vacants et puissent ainsi gérer leur parcours professionnel, le modèle « Facilitated Mobility » propose d'accompagner les salariés occupant de tels postes dans la gestion de leur carrière. Pour ce faire, le modèle « Facilitated Mobility » repose sur deux piliers. Le premier pilier fait référence à la mise en place d'un « Corporate Career Committee » pour les postes d'un niveau de Job Grade égal ou supérieur à 19 ou d'un « Mobility Officer » pour les postes d'un niveau de Job Grade 18. Le deuxième pilier fait référence à l'instauration d'un « clear process for the handling of individual moves. » Ainsi, ce nouveau modèle de management de la carrière donne un rôle central à certains acteurs de la Fonction RH dans la gestion de la carrière de ces salariés. Cela est le cas du « Mobility Officer » et du « Region HR » pour les postes de niveau Job Grade 18 et du « Corporate HR » pour les postes ayant un Job Grade égal ou supérieur à 19.

De ce fait, la question suivante mérite d'être posée :

Comment expliquer le fait que nous n'ayons inscrit aucun des anciens expatriés de l'entreprise Micro-Tech dans le script du Dirigeant et ce alors que certains d'entre eux avaient un Job Grade égal ou supérieur à 18 ? La réponse est simple : le modèle « Facilitated Mobility » mis en place par la dernière politique de mobilité interne ne s'appliquait pas encore.

> *« Donc qu'est-ce que je disais ? Donc oui, l'idée c'est qu'effectivement jusqu'à Job Grade 16-17 on peut laisser un peu cours aux opportunités mais par contre au-dessus, maintenant*

dans la nouvelle politique c'est de dire que l'on fait des comités inter-organisations avec des Corporates VP ou des patrons en très haut lieu pour piloter, pour dire : « ben moi dans mon organisation j'aurais besoin de tel poste. Peut-être que tu en as… des directeur 18, 19, 20 qu'on pourrait s'inter-changer ? », pour essayer de faire des propositions plus que de laisser le truc naturellement vivre. Maintenant il y a un peu plus de pilotage, avec des comités régions, inter-régionaux, jusqu'à 18 c'est régional, ce sont des comités régionaux, au-delà ça va être international. Ça c'est nouveau, parce qu'avant ça on va dire, entre guillemets, c'était plus de la gestion de couloir ou purement de l'opportunité.

Q : D'accord, et est-ce que l'on en ressent déjà des premiers résultats ? Quels sont les retours ?

R : Ben là c'est tout neuf, donc je ne peux pas vous dire, car elle a été signée fin janvier donc là, et le premier comité c'était la semaine dernière je crois. C'est vraiment tout frais tout frais. », HR Business Partner et Responsable de la Mobilité Interne pour la France, Micro-Tech (entretien réalisé le 25/04/2014).

Ainsi, cela explique bien les verbatims suivants issus de deux de nos entretiens auprès d'anciens expatriés de l'entreprise Micro-Tech occupant des postes de Directeur.

« Après ce que j'ai vécu c'est : plus vous montez moins vous avez de support des fonctions RH pour changer quand vous voulez changer. Après, pour être clair je n'en ai pas eu besoin. Et puis aussi je pense que lorsqu'on a atteint un certain niveau, les Ressources Humaines ne peuvent plus faire grand-chose pour vous. », Expat'H3, Micro-Tech (Job Grade 18).

« Je pense qu'il serait bien qu'il y ait un accompagnement… peut-être dans une structure qui aille au-delà des Regions, des Divisions… Vous voyez, peut-être une structure à haut niveau de RH qui gérerait, qui ferait un point régulièrement… Je trouve que ça serait bien d'avoir un suivi à haut niveau pour les cadres à haut niveau. Peut-être que c'est quelque chose qui pourrait être mis en place. Il ne faut pas se leurrer, je sais bien que plus on monte dans l'organisation, plus les places sont chères et moins il y a d'oxygène mais ça n'empêche que l'on pourrait avoir un peu de recul là-dessus et je pense qu'on n'en a pas beaucoup. », Expat'H12, Micro-Tech (Job Grade 19).

Ainsi, plus largement, ce que montre le cas de l'entreprise Micro-Tech est que l'évolution du Script du Dirigeant n'a pas pour origine une évolution dans la politique ou les pratiques de gestion de l'expatriation mais une évolution dans la politique de mobilité

interne (gestion des carrières). Plus encore, nos recherches montrent que cette évolution a de fait des répercussions sur les parcours des expatriés mais a également pour origine une volonté d'instaurer une gestion internationale (régionale ou mondiale) de la carrière des salariés occupant des postes de Direction et ce notamment afin de répondre à la difficulté que pouvait poser la réaffectation de ces salariés à la fin de leur mobilité internationale.

« Alors on ne change pas une politique de mobilité interne qui s'applique à l'ensemble de nos collaborateurs pour une population aussi réduite que la population des expatriés. […] Après, il est vrai que tous les blocages, les problèmes constatés ont contribué à cette volonté de réviser notre politique de mobilité interne et donc à la mise en place de ces deux systèmes de gestion de carrière.

Q : Pouvez-vous m'en dire davantage sur les blocages, les problèmes…

R : Difficile de tout lister. Par exemple, un des problèmes que cette nouvelle politique souhaite résoudre est le cas de salariés qui restent trop longtemps sur le même poste et donc dans la nouvelle politique on a l'idée que la durée maximale sur un poste est de cinq ans. […] Enfin, pour parler des expatriés, un des problèmes que l'on rencontrait c'était de trouver un poste de retour pertinent et ça c'était encore plus vrai pour les salariés ayant un gros Job Grade et donc cette nouvelle politique répond à ça aussi à travers ce système de « Facilitated Mobility ». », HR Business Partner et Responsable de la Mobilité Interne pour la France, Micro-Tech.

3. L'influence de l'agence sur l'encodage du script de l'Aventurier.

Comme mentionné précédemment, le script de l'Aventurier a pour caractéristiques d'être un script de carrière faible, non balisé, au sein duquel le poste de retour est absent de l'équation de départ. Nos entretiens menés au niveau organisationnel montrent que ces caractéristiques posent un certain nombre de difficultés, notamment concernant la réaffectation en France des expatriés inscrits dans ce script de carrière.

« On a beaucoup d'expatriés que l'on envoie à l'étranger car on ne trouve personne pour faire le travail en local. Donc le départ c'est simple, on identifie la bonne personne et on l'envoie à l'étranger. […] Par contre, le retour c'est là où vraiment sont les difficultés car comme je le disais, entre temps les organisations ont pu changer et donc le retour se fait vraiment selon les opportunités et parfois les opportunités… ben il n'y en pas ou plutôt elles ne correspondent pas. », HR Vice President, Energy.

« Parmi les salariés que l'on a pu envoyer à l'international, il y en a quelques uns pour qui c'était un développement de carrière. Là c'est une évidence ça fait partie d'un plan, et je dirais même souvent, alors sous couvert évidemment que ça se passe comme espéré, mais souvent là il y a aucun problème de retour. Au contraire, je dirais c'est même clair avant le départ. […] Là où c'est plus compliqué car plus flou c'est pour tous ceux que l'on envoie pour transférer des compétences. Pour eux, le billet de retour c'est France, mais c'est tout, on n'en sait pas plus et souvent ça se décide un peu au dernier moment. », Directeur développement des procédés (Manager), Micro-Tech.

Plus fondamentalement, nos entretiens menés au niveau organisationnel montrent alors deux évolutions contraires quant à l'encodage du Script de l'Aventurier et ce du fait des difficultés rencontrées lors de la réaffectation de ces expatriés.

La première évolution mise en évidence par nos recherches vise alors à renforcer/à baliser davantage le Script de l'Aventurier et ce dans le but d'éviter une gestion des carrières de type « opportuniste » au moment du retour. Ainsi, cette évolution repose sur un certain nombre de pratiques dont les principales sont les suivantes : (1) la réduction de la durée maximale de l'expatriation, (2) la rationalisation des packages d'expatriation et (3) un investissement plus grand dans le suivi de l'expatriation. Ici aussi, mentionnons le fait que ces trois raisons d'une part ne sont pas exclusives les unes des autres et d'autre part se complètent largement.

<u>1/ La réduction de la durée de l'expatriation.</u>

Tout d'abord, nos recherches nous ont permis de mettre en évidence une tendance à la réduction de la durée maximale d'expatriation. Cette évolution dans la durée de l'expatriation se justifie, selon les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus, en raison d'une relation existante entre la durée d'une mobilité internationale et la difficulté de la réaffectation de l'expatrié.

« L'intérêt de réduire la durée des expatriations il est aussi dans le fait que lorsque une expatriation pouvait durer dix ans comme cela était le cas avant, le disconnect entre la situation de départ et la situation finale il pouvait être très grand et c'était quelque chose de difficile à gérer. Je veux dire : les organisations en dix ans avaient eu le temps de changer plusieurs fois, pareil pour les managers et puis l'expatrié forcément en dix ans il évolue et donc au retour on se retrouve à devoir intégrer un salarié que, entre guillemets, l'on ne connaît pas. », Responsable Mobilité Internationale A, Micro-Tech.

« Quand je suis arrivée chez Farmaceutik, en 2002, on avait encore pas mal de profils d'expatriés long terme et ça on a pas mal réduit car c'était ingérable. Ils profitaient d'une moindre stucturation à l'international pour évoluer et donc au retour on se retrouvait à devoir retrouver des postes complètement délirants. », HR Business Partner, Farmaceutik.

2/ La rationalisation des packages d'expatriation.

L'analyse de nos résultats nous a également permis de montrer que la rationalisation des packages d'expatriation, outre son objectif premier de limiter les coûts associés à la mobilité internationale, poursuivait un autre objectif : celui de faciliter la réaffectation des expatriés. En effet, plusieurs de nos entretiens menés au niveau organisationnel montrent que les packages d'expatriation extrêmement généreux, qui avaient cours à une époque, expliquaient les difficultés importantes vécues par les entreprises lors de la réaffectation de ces expatriés, difficultés se traduisant notamment par un taux de turn-over élevé.

« Sachant qu'il y a autre chose, je n'en ai pas encore parlé mais ça existe quand même : c'est le risque du « tapis rouge ». C'est moins vrai maintenant car les conditions économiques ont changé, on a fait évoluer tout ça mais il y a quelques années, tu disais « expatriation », tu regardais dans les yeux du gars ben il y avait les dollars de Picsou. Et pendant longtemps, les boîtes ont géré l'expatriation en indemnisant les expatriés des contraintes qu'ils allaient subir et donc elles leur donnaient des packages riches : « ne t'inquiète pas on va te payer ta maison, on va te payer ta voiture. Tu es dans un pays exotique : on va te filer un chauffeur et puis la femme de ménage aussi… » Et donc ce package or il est très agréable pour l'expatrié mais c'est un frein au retour énorme. Et donc j'ai vu des expatriés qui ne pouvaient plus rentrer, ils me disaient : « non, je ne peux plus, je ne peux plus ». Et pourquoi ? Parce qu'ils sont plaqués or, ils ont donné un tel cadre de vie à leur famille que le retour n'est plus possible et donc quand on les faisait rentrer, ils recherchaient une nouvelle expatriation, soit chez nous soit ailleurs mais ils ne pouvaient plus rerentrer dans le cadre de vie « français moyen », Ancien DRH Monde, Pharmacy.

3/ Un investissement plus grand dans le suivi des expatriés.

Enfin, les entretiens menés au niveau organisationnel montrent très souvent l'existence d'une évolution dans les pratiques de gestion permettant d'assurer le suivi des expatriés. En effet, il ressort de plusieurs de nos entretiens le fait qu'il est possible de distinguer pour la gestion des expatriés inscrits dans le script de l'Aventurier un « avant » et un « maintenant », le « maintenant » s'expliquant par le fait que ces entreprises ont tiré un

certain nombre d'enseignements des erreurs du passé. A grands traits, l' « avant » avait pour caractéristiques de reposer sur une gestion informelle du suivi des expatriés dépendant de la bonne volonté des managers ainsi que sur une gestion de type « opportuniste » des retours dépendant des postes alors vacants alors que le « maintenant » repose sur un ensemble d'acteurs et de dispositifs de gestion permettant le suivi des expatriés et facilitant ainsi leur réaffectation. Cette évolution dans l'encodage du Script de l'Aventurier peut se traduire de différentes manières : mettre en place un système de parrainage des expatriés (ou étendre ce système à l'ensemble des expatriés lorsque ce dernier n'existait que pour les Cadres Dirigeants et les Cadres à Haut Potentiel), intrégrer l'ensemble des expatriés dans les dispositifs de revue du personnel, créer un « Comité *ad hoc* » de gestion des ressources humaines internationales, etc.

Cette évolution dans l'encodage du Script de l'Aventurier est actuellement en cours au sein de l'entreprise Micro-Tech. En effet, lors de notre premier entretien dans cette entreprise, entretien réalisé auprès d'une Responsable de la Mobilité Internationale, nous apprenions l'existence d'un projet visant *« à mieux suivre les expatriés afin de pouvoir anticiper et donc faciliter la gestion des retours »* (Responsable de la Mobilité Internationale A, Micro-Tech). En effet, comme nous l'expliquait notre interlocutrice :

> *« Donc aujourd'hui, c'est ce que je vous disais, c'est qu'on était sur une gestion au cas par cas des retours et maintenant on essaie de mettre en place une gestion prévisionnelle des retours. »,* Responsable Mobilité Internationale A, Micro-Tech.

Or, cette *« gestion des retours au cas par cas »* montrait un certain nombre de limites auxquelles il devenait important de répondre justifiant ainsi l'existence de ce projet visant à améliorer la gestion des expatriés. Le verbatim qui suit permet de détailler un peu le contenu de ce projet.

> *« Donc, là on essaie de mettre en place un processus qui n'est pas encore tout à fait appliqué aujourd'hui d'une gestion plus globale c'est-à-dire qu'on a au sein de Micro-Tech… on travaille en Pôles également : le Pôle Mobilité Internationale vous l'aurez compris travaille au niveau France et on a aussi un Pôle Mobilité et Recrutement qui travaille lui aussi au niveau France. Donc ce Pôle se réunit régulièrement pour faire part des besoins, des postes ouverts, etc. Donc maintenant, on essaie nous de participer à ces réunions pour que le Pôle Mobilités et Recrutement pense qu'il y a des gens qui vont rentrer d'expatriation et qu'ils peuvent pourvoir leur poste par ce biais là également. On essaie aussi de mettre en place*

un… je ne sais pas comment on appelle ça… un logiciel ? une application ? un logiciel dans lequel on pourrait rentrer le CV de l'expatrié et également mettre nous nos commentaires d'entretien : on a un entretien avec la personne et nous on rentre ses compétences, ses souhaits de manière à ce que toutes les personnes au niveau France aient une visibilité des compétences disponibles puisqu'il va rentrer d'expatriation. Donc ça c'est pas tout à fait finalisé. […] Ces propositions ont été validées et donc on va pouvoir les développer et les appliquer pour les prochains retours. Donc je n'ai pas de recul pour vous dire si ça nous aide ou pas mais pour l'instant on va le mettre en place. Ensuite, ce qu'on voulait faire c'est intégrer les expatriés dans les People Review. Alors une people Review, c'est chaque équipe, chaque organisation qui revoit l'ensemble de ses salariés et qui dit : « voilà, lui, je le vois bien évoluer là, il veut une mobilité là, et catera ». Et aujourd'hui tous les expatriés ne sont pas inclus dans les People Review. », Responsable Mobilité Internationale A, Micro-Tech.

Au final, ces évolutions dans l'encodage du Script de l'Aventurier peuvent être lues comme la volonté de passer d'une stratégie de gestion émergente (*« Dans les conditions actuelles, les entreprises n'ont plus de plan de carrière figé donc tout change en fonction du business, l'organisation aussi, et 3 ans c'est un axe temporel très très loin donc on ne peut pas envisager la position qu'elle [la personne] occupera à son retour. »,* Directrice du Développement RH, Rails Dev) à une stratégie de gestion délibéremment émergente dans laquelle l'impossibilité de prévoir n'empêche pas la gestion. La stratégie de gestion délibérée restant l'exception et l'apanage des Scripts du Haut Potentiel et du Missionnaire.

La deuxième évolution mise en évidence par nos recherches vise, à l'inverse, à limiter l'encodage de scripts organisationnels de carrière des expatriés correspondant au Script de l'Aventurier en lui substituant un nouveau Script organisationnel de carrière des expatriés dans lequel l'entreprise n'a plus d'obligation concernant la réaffectation des salariés envoyés à l'international. Ce nouveau script de carrière s'appuie alors sur le développement des contrats locaux au sein de certaines entreprises. Ainsi, il ressort de notre analyse que la mobilité internationale effectuée sous contrat local[25] s'est développée

[25] Nous faisons référence ici aux contrats locaux purs ne s'inscrivant donc pas dans la politique de gestion de la mobilité internationale de l'entreprise et ne disposant donc pas de clause de réaffectation (« repatriation »). De ce fait, nous ne parlons pas ici des contrats locaux de type 'contrat local +' ou 'contrat local ++' qui eux prévoient une obligation de réaffectation de la part de l'entreprise. Aussi, comme nous avons pu le mentionner dans notre partie Méthodologie, notre population d'étude ne comprend pas de salariés ayant effectué sa mobilité internationale sous contrat local.

au sein de certaines entreprises investiguées pour répondre à la difficulté de concilier le caractère faible et non balisé du Script de l'Aventurier avec sa dimension contraignante provenant de l'obligation de réaffectation.

> *« De plus en plus on développe la mobilité internationale sous contrat local. En fait, on a sur notre site Intranet une rubrique emploi/carrière et dans cette rubrique sont postés les postes disponibles en France mais aussi dans le Monde et donc un salarié en France peut aller voir les postes disponibles… je ne sais pas par exemple en Asie et il peut y candidater. Et pour certains de ces postes, le transfert se fera sous contrat local car c'est plus souple pour nous… il n'y a pas ce devoir de reprendre le salarié à la fin d'une mission car là le salarié démissionne de la France et signe un contrat local dans son nouveau pays. Ça coûte aussi moins cher… En fait, la logique c'est du gagnant-gagnant : ça permet à des salariés qui désirent aller à l'international de pouvoir le faire en candidatant sur ce poste alors que ce poste n'aurait pas été ouvert dans un format classique d'expatriation pour les raisons que j'évoquais. »,* Responsable Mobilité Internationale, Sport'Ekip.

> *« Chez nous il y a de moins en moins de contrat d'expatriation et donc les gens qui partent, s'ils veulent partir, souvent ils partent en contrat local et donc là Informatik ils ne garantissent pas le retour et puis ils n'ont pas de chômage, ils n'ont pas de retraite, ils cotisent eux-mêmes leur propre retraite… C'est plus un départ à l'étranger qu'une expatriation dorée comme on pourrait l'imaginer… […] Et donc quand ils veulent rentrer en France c'est à eux de se retrouver un poste et s'ils ne trouvent pas, ben, il n'y pas de retour. »,* Expat'F1, Informatik.

Comme nous venons de le voir, le Script de l'Aventurier a connu/connaît actuellement deux évolutions que nous avons qualifié de contraires. En effet, alors que la première vise à renforcer/à baliser davantage le Script de l'Aventurier et ce dans le but d'éviter une gestion des retours « purement opportuniste », la seconde vise à réduire l'encodage de ce Script au profit de l'encodage d'un « nouveau » Script organisationnel de carrière des expatriés s'appuyant non plus sur un contrat d'expatriation mais uniquement sur un contrat local, libérant ainsi l'entreprise de l'obligation de réaffecter le salarié parti à l'international. Bien qu'empruntant des voies opposées, ces deux solutions peuvent très bien « cohabiter/coexister » au sein d'une même entreprise. En effet, nos recherches montrent la non incomptabilité entre d'une part une volonté organisationnelle de gérer

« au mieux » sa population expatriée et d'autre part celle de permettre/encourager l'essor d'une « nouvelle population » de salariés mobiles à l'international dont le retour n'est plus garanti par leur organisation, population quelque part à mi-chemin entre les expatriés traditionnels (« corporate expatriates ») et les expatriés de leur propre initiative (« self-initiated expatriates »).

Conclusion de la Partie 3 :

La **Partie 3** de notre thèse intitulée « Résultats de notre recherche. L'influence de la structure et de l'agence dans la construction de la carrière des expatriés traditionnels lors de leur retour de mobilité internationale » avait pour objectifs de présenter les résultats de nos investigations et ainsi répondre à notre problématique de recherche. Cette Partie se composait alors de trois chapitres.

Le Chapitre 6 présentait nos résultats concernant l'influence de l'organisation dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle. Nous avons alors montré que cette influence s'est traduite par l'encodage de quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés. Chacun de ces scripts de carrière propose une combinaison spécifique de ressources, normes et schèmes interprétatifs, combinaison qui renseigne sur l'articulation faite par l'organisation entre l'expatriation et la carrière.

Le Chapitre 7 présentait nos résultats sur la relation entre le script organisationnel de carrière des expatriés et l'action individuelle. Ce chapitre comprenait alors quatre sections, présentant chacune la relation entretenue entre un script organisationnel de carrière des expatriés et l'action individuelle des salariés inscrits dans le script en question. Ce chapitre a alors permis de rendre compte de la relation entre le script de carrière et l'action individuelle selon le caractère fort ou faible du script mais aussi selon une deuxième caractéristique des scripts, non identifiée dans la littérature existante : le caractère favorable ou défavorable des scripts de carrière.

Le Chapitre 8 exposait nos résultats concernant l'influence de l'agence sur la structure. Notre analyse nous a alors permis de distinguer deux types d'influence : une influence de type « individuel et immédiat » et une influence de type « collectif et différé ».

CONCLUSION/DISCUSSION

Notre thèse s'intéressait au poste occupé au retour d'une expatriation traditionnelle. Plus précisément, notre thèse proposait de comprendre comment se construit, dans une perspective agence-structure, le moment particulier de la carrière que représente le retour de mobilité internationale. Ainsi, proposions-nous de répondre à la problématique suivante :

Comment interagissent l'entreprise présente à l'international et l'expatrié dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle ?

Les principaux résultats de notre thèse.

Les recherches menées nous ont alors permis de mettre en évidence les trois résultats principaux suivants.

Tout d'abord, nos recherches montrent l'encodage par les entreprises présentes à l'international de quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés : le Script du Dirigeant, le Script du Haut Potentiel, le Script du Missionnaire et le Script de l'Aventurier. Chacun de ces scripts propose une combinaison spécifique de ressources, normes et schèmes interprétatifs pouvant être mobilisés par les individus dans la construction de leur carrière. Ainsi, la mise en évidence de quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés rend compte du caractère divers de l'influence de l'organisation-employeur sur la construction de la carrière des expatriés lors de leur retour. Ce premier résultat confirme l'importance de s'intéresser au contexte organisationnel ainsi qu'aux politiques, acteurs et dispositifs de gestion pour comprendre le poste occupé au retour des expatriés et met ainsi en garde contre la tentation de faire des expatriés organisationnels les figures de proue des nouvelles carrières.

Le deuxième résultat de notre thèse concerne l'influence de l'action individuelle dans la construction de la carrière des expatriés au moment de leur retour. Nos résultats montrent alors que l'action individuelle varie selon le script organisationnel de carrière des expatriés dans lequel leur organisation les a inscrits. Plus précisément, nous avons pu montrer que ces scripts agissent différemment sur l'action individuelle et donc sur la carrière des expatriés lors de leur retour en fonction de deux caractéristiques. Ces deux caractéristiques sont d'une part le caractère fort ou faible du script de carrière et d'autre

part son caractère favorable ou défavorable (caractère renvoyant à l'appréciation portée par le salarié sur l'adéquation du script à ses attentes). Ainsi, si le caractère fort ou faible du script agit d'abord sur le niveau et les moyens de l'action individuelle (quantité et qualité d'enactment), le caractère favorable ou défavorable a davantage un impact sur sa finalité (maintien/transformation du script).

Le troisième résultat de notre thèse renvoie plus largement à l'influence de l'action individuelle sur la structure. En effet, selon le modèle des scripts de carrière de Barley, l'agence agit sur la structure à travers l'enactment des scripts de carrière encodés et diffusés par cette dernière. Nos recherches nous ont alors permis de distinguer deux types d'influence de l'agence sur la structure : une influence de type « individuel et immédiat » et une influence de type « collectif et différé ». L'influence de type « individuel et immédiat » correspond à l'influence que chaque ancien expatrié a sur son organisation et ce à partir du poste qu'il occupe à son retour. L'influence de type « collectif et différé » renvoie au fait que les entreprises présentes à l'international ont, à un moment donné, fait évoluer un certain nombre d'éléments (politique, dispositifs, acteurs) dans leur gestion de l'expatriation et/ou de la carrière et ce en réponse à leur expérience/recul dans ce domaine. Ainsi, ce deuxième type d'influence rend compte de l'évolution dans le temps des scripts organisationnels de carrière des expatriés, évolution ayant pour origine la manière dont les anciens expatriés ont enacté leur script.

Les apports de notre thèse.

Plus largement, de notre point de vue, notre travail de recherche présente un triple intérêt : théorique, méthodologique et managérial.

Les apports théoriques de notre thèse.

Sur le plan théorique, notre thèse nous apparaît présenter cinq apports importants.

- Une étude de la carrière comme le résultat d'une relation dialectique entre l'agence et la structure.

Tout d'abord, notre thèse propose, face à des travaux présentant les expatriés soit comme les archétypes de la carrière organisationnelle soit comme la figure de proue des nouvelles carrières, une démarche analytique interrogeant l'influence de l'organisation comme celle du salarié dans le processus de réaffectation. Lazarova et Cerdin (2007) avaient montré la pertinence de « combiner » les perspectives organisationnelles et nomades de la carrière pour comprendre l'intention chez les expatriés de quitter leur entreprise suite à leur retour

mais leur article ne proposait pas un véritable cadre théorique permettant de combiner ces deux approches. Aussi, à travers la mobilisation du modèle des scripts de carrière de Barley (1989), notre thèse répond à un vrai manque dans la littérature : celui de comprendre comment se construit le moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle. Plus encore, à travers la mise en évidence de quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés, notre thèse montre que l'influence de la structure et de l'agence dans la construction de ce moment particulier de la carrière peut être variable.

- L'affirmation du dualisme comme facilitant l'opérationnalisation du concept de script de carrière.

Le deuxième apport théorique de notre thèse provient de notre travail d'analyse des travaux mobilisant le concept de script de carrière. Plus précisément, cet apport a pour origine un étonnement. En effet, alors que nous assistons depuis plusieurs années à des appels répétés à dépasser l'opposition entre le modèle de la carrière organisationnelle et celui des nouvelles carrières, la théorie des scripts de carrière de Barley reste peu mobilisée alors que celle-ci permet bien de montrer que « la carrière est toujours le fruit d'une interaction structure-comportement » (Dany, 2004, p. 336) ou encore que la manière dont les carrières s'organisent « fait toujours appel, conjointement, à des décisions individuelles et à des choix issus des organisations où se sont déroulés les emplois » (Louart, p. VIII). Ainsi, il convient d'expliquer cette situation qui a tout du paradoxe. Notre travail d'analyse de la littérature nous a alors permis de nous apercevoir que cette situation s'expliquait par la difficile opérationnalisation du concept de script de carrière. Plus précisément, il ressortait de notre analyse que la difficulté à opérationnaliser le concept de script de carrière provenait essentiellement des critiques adressées à la théorie de la structuration de Giddens et plus particulièrement de la critique faite à Giddens de confondre l'agence et la structure. Ainsi, conscient de ces critiques et de ce risque de confusion entre l'agence et la structure, nous avons décidé de nous revendiquer du dualisme et non de la dualité. En adoptant cette position, nous rejoignons un certain nombre d'auteurs (Archer, 1982, 1990 ; 1996 ; Craib, 1992 ; Layder, 1985, 1987 ; Mouzelis, 1989) qui considèrent que le dualisme permet une distinction claire entre les notions d'agence et de structure rendant alors ces concepts cohérents et plus faciles à opérationnaliser. Ainsi, nous considérons que le dualisme facilite l'opérationnalisation du

concept de script de carrière tout en répondant aux critiques adressées à la littérature sur la carrière, à savoir une conception relevant soit de l'impérialisme de l'objet sociétal ou organisationnel soit de l'impérialisme du sujet individuel. En fait, ces conceptions ne relèvent pas d'une approche dualiste de la carrière mais d'approches monistes. Ainsi, l'affirmation du dualisme nous paraît une voie prometteuse pour développer les travaux mobilisant le concept de script de carrière. En effet, en distinguant clairement les deux niveaux que sont le niveau institutionnel (structure) et le niveau individuel (agence), en menant des entretiens auprès d'individus appartenant à chacun de ces deux niveaux et en requalifiant les scripts de carrière de scripts organisationnels de carrière, il devient alors possible d'analyser, flèche par flèche, l'influence de la structure et de l'agence dans la construction de la carrière.

- Une compréhension plus fine de la relation entre le script de carrière et l'action individuelle.

Le troisième apport de notre thèse concerne également le concept de script de carrière et sa difficile opérationnalisation. Pour Garbe (2015), la distinction entre des scripts de carrière forts et des scripts de carrière faibles (distinction héritée des travaux en psychologie cognitive sur le concept de script) faciliterait son opérationnalisation empirique. Ainsi, écrit-elle : « Le concept de script de carrière peut donc être qualifié en distinguant les scripts forts d'une part et les scripts faibles d'autre part. Cette distinction est importante car elle met en évidence une grande diversité de scripts existants et permet d'esquisser une première typologie des scripts de carrière. Bien qu'idéale-typique, cette typologie facilite l'opérationnalisation empirique du concept. » (Garbe, 2015, p. 112). Notre travail reprend cette distinction et en identifie également une deuxième concernant le caractère favorable ou défavorable du script de carrière. Plus que de faciliter l'opérationnalisation du concept de script de carrière, cette deuxième distinction qui est ressortie de l'analyse de nos résultats permet surtout à notre sens d'enrichir la discussion sur la relation entre le script de carrière et l'action individuelle. En effet, il ressort de nos recherches que le caractère fort ou faible du script agit d'abord sur le niveau et les moyens de l'action individuelle (« quantité » et « qualité » d'enactment pour reprendre les termes de Cappellen et Janssens, 2010) alors que le caractère favorable ou défavorable du script a davantage un impact sur la finalité de l'action individuelle (maintien/transformation du script). Ainsi, la mise en évidence de cette deuxième distinction permettant de caractériser

les scripts de carrière permet de montrer que les individus n'agissent pas uniquement quand ils disposent de marges importantes de liberté (du fait d'un environnement faible) ou lorsque cela est nécessaire (par exemple pour pallier le manque de lisibilité du script ou un investissement insuffisant de leur organisation dans la gestion de leur carrière) mais aussi quand ils considèrent que le script dans lequel ils sont est contraire à leurs aspirations et ce même s'il s'agit d'un script fort, script présenté par la littérature comme contraignant et limitant grandement l'action individuelle. En effet, nos résultats montrent qu'un script fort n'empêche pas l'action individuelle si ce script est considéré comme défavorable par l'individu. Cela est notamment le cas du salarié Expat'H6 de l'entreprise Energy (script du Haut Potentiel) qui a refusé suite à ses trois ans passés en Hongrie de rentrer en France pour prendre le poste que lui proposait son entreprise (« *c'était une très belle opportunité mais ce n'était pas le problème, avec ma femme et ma fille on voulait continuer à l'international, on y avait pris goût.* », Expat'H6, Energy) et a donc cherché par lui-même au sein de son entreprise un nouveau poste afin de se maintenir à l'international. Le cas de cet ancien expatrié montre bien que face à un script fort mais jugé défavorablement par le salarié, ce dernier peut chercher à le transformer ou à s'en extraire.

- Les expatriés traditionnels : une population hétérogène gérée de manière segmentée.

Le quatrième apport de notre thèse concerne la remise en cause du mythe implicite d'un Generic Expatriate. En effet, si la littérature révèle la diversité du travail international (Baruch, Dickman, Altaman et Bournois, 2013 ; Cerdin, 2010), elle a en revanche tendance à masquer l'hétérogénéité de la population des expatriés traditionnels en esquissant, au moins de manière implicite, le mythe d'un « Generic Expatriate ». Ainsi, logiquement, cette littérature propose toute une série d'outils et de pratiques standardisés car calibrés pour une population pensée comme homogène. Nos recherches montrent à l'inverse une population d'expatriés hétérogène et faisant l'objet d'une gestion segmentée, segmentation participant à l'encodage de différents scripts organisationnels de carrière des expatriés. La mise en évidence de cette hétérogénéité nous apparaît être un apport important de notre thèse puisqu'il souligne le fait qu'avant d'être des expatriés, les individus envoyés à l'international sont des salariés pouvant présenter des caractéristiques variées et pouvant ainsi faire l'objet d'une attention plus ou moins grande de la part de leur organisation.

- L'expatriation : un processus dans lequel la réaffectation n'est qu'une étape.

Un cinquième apport de notre thèse consiste à considérer la dimension processuelle de l'expatriation. Ainsi, notre thèse montre d'une part que la question du poste occupé au retour ne doit pas être pensée isolément des autres étapes composant le cycle de l'expatrié et d'autre part que l'expatriation doit aussi être appréhendée dans l'histoire/parcours professionnel du salarié. Ce point n'était pas évident lorsque nous avons commencé notre thèse et est d'ailleurs une critique récurrente adressée à la littérature sur l'expatriation. Ainsi, Bonache, Brewster et Suutari (2001) regrettent que dans un grand nombre de travaux, les différentes problématiques de l'expatriation aient été traitées de manière isolée : « the different aspects of expatriation (i.e., selection, compensation, repatriation, etc.) have been studied independently from each other. » (Bonache, Brewster et Suutari, 2001, p. 3-4). En effet, il ressortait de nos premières lectures que l'expatriation pouvait se décomposer en trois grandes périodes (la période précédant le départ, la période de mobilité internationale à proprement parler et la période suivant le retour) et que la période du retour était celle qui avait reçu le moins d'attention alors que paradoxalement c'était celle qui posait le plus de difficultés. Parmi ces difficultés, celles renvoyant à l'utilisation suite au retour de compétences développées à l'international (question sur laquelle nous avions écrit notre projet de thèse) et celles liées à la carrière apparaissaient être les principales. Si notre thèse porte toujours sur cette période et plus particulièrement sur le poste occupé au retour d'une expatriation traditionnelle, nos recherches nous ont amené à ne pas considérer la réaffectation des expatriés comme une question relevant seulement de la période du retour d'expatriation mais à la considérer comme un moment particulier de leur carrière, moment devant être appréhendé en relation avec l'ensemble du cycle de l'expatrié et plus largement avec l'histoire/le parcours de ce salarié. Le recours à la théorie des scripts de carrière nous a alors permis d'appréhender la question du poste occupé au retour dans sa dimension processuelle. En effet, nos recherches ont permis de montrer que les expatriés sont inscrits, avant même leur départ, par leur organisation dans un script organisationnel de carrière des expatriés et ce notamment en fonction de leur histoire professionnelle (exemple : tel salarié est considéré à haut potentiel, tel salarié occupe des fonctions de Dirigeant, etc.) et que ces salariés peuvent, à travers leurs actions, agir sur leur script (en le maintenant, en le transformant ou encore en le quittant).

Les apports méthodologiques de notre thèse.

Les apports de notre thèse ne sont pas que théoriques/conceptuels. En effet, notre travail de recherche présente également à notre sens deux principaux intérêts sur le plan méthodologique.

Premièrement, notre travail permet de répondre au besoin de mener des recherches de nature qualitative ayant une visée analytique et compréhensive sur un sujet comme l'expatriation, sujet sur lequel il existe pourtant une littérature abondante. En effet, bien qu'abondante, la littérature sur l'expatriation se compose de travaux qui, comme le fait remarquer Cazal (2011c, p. 6), « restent fortement marqués par une approche normative et prescriptive, dans la lignée des travaux nord-américains *mainstream* sur la gestion stratégique des ressources humaines : ils proposent des modèles *a priori*, intégrant une multitude de variables, et ne comportent très peu ou pas du tout de démarches empiriques. »

Deuxièmement, en reposant notamment sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs (anciens expatriés, responsables de la mobilité internationale, responsable de la mobilité interne, HR Buiness Partner, HR Vice President, Managers, etc.) notre recherche permet de montrer la pertinence d'une part de mener des entretiens auprès des deux niveaux que sont le niveau individuel et le niveau organisationnel et d'autre part de ne pas limiter le niveau organisationnel aux seuls membres composant le Service Mobilité Internationale. En effet, nos recherches montrent que les Services Mobilité Internationale sont très souvent limités aux dimensions administratives et logistiques de la gestion de l'expatriation. Ainsi, interroger uniquement les membres de ces Services ne permet pas de saisir toute l'influence de la Fonction RH dans la gestion des expatriés. En effet, comme nous avons pu le montrer, d'autres acteurs de la Fonction RH peuvent intervenir dans la gestion de l'expatriation et notamment sur les aspects plus managériaux (compétences et carrière). Cela est notamment le cas des HR Business Partner, des HR Group ou encore des HR Vice President.

Les apports managériaux de notre thèse.

Enfin, notre thèse présente également des apports managériaux. Ces apports peuvent être distingués selon qu'ils s'adressent aux entreprises présentes à l'international ou aux individus effectuant une expatriation ou à ceux tentés par une telle expérience.

Ainsi, les apports managériaux issus de notre travail de recherche et destinés aux entreprises présentes à l'international sont les suivants :

- « Muscler le processus de réaffectation ne suffira pas ».

Les résultats de notre recherche nous « défendent » de proposer une liste de « bonnes pratiques » permettant de « bien gérer » le retour d'expatriation et ce pour trois raisons.

Premièrement, nous considérons que les entreprises peuvent déjà « piocher » dans la littérature tout un tas de pratiques présentées comme permettant de « bien gérer » le retour. Ainsi, dans un article datant aujourd'hui de quinze ans, Lazarova et Caligiuri (2001) proposaient déjà onze pratiques permettant de faciliter la gestion des retours d'expatriation. Notre intention n'est pas donc d'ajouter une ou plusieurs pratiques à cette liste.

Deuxièmement, les difficultés rencontrées au retour d'expatriation n'ont pas nécessairement pour cause une mauvaise gestion du retour. En effet, ce que montre bien notre recherche est le fait que l'expatriation est un processus au sein duquel la réaffectation n'est qu'une étape dont le succès dépend de sa gestion mais aussi de la manière dont les étapes précédentes ont été gérées. Ainsi, les difficultés rencontrées au retour d'expatriation peuvent provenir d'une mauvaise sélection et donc remonter à la période précédant le départ en mobilité internationale. Aussi, nous encourageons les entreprises à accorder une attention importante à l'ensemble des étapes du cycle de l'expatrié et ce même si les difficultés se manifestent essentiellement lors du retour.

La troisième raison provient du fait que la réaffectation des expatriés ne dépend pas uniquement de la manière dont est gérée l'expatriation mais dépend aussi de la manière dont les carrières sont structurées au sein de l'organisation. En effet, il ressort de nos travaux que la manière dont la réaffectation peut se dérouler est inscrite en creux dans les scripts organisationnels de carrière des expatriés. Ainsi, un salarié envoyé à l'international afin de pourvoir un poste pour lequel on ne trouve pas les compétences en local aura plus de mal à prétendre à un poste de niveau supérieur à son retour qu'un salarié envoyé à l'international en raison de son potentiel. De ce fait, les difficultés rencontrées au retour - comme par exemple le sentiment de frustration exprimé par certains anciens expatriés - peuvent provenir d'un discours organisationnel autour de l'expatriation comme « tremplin » pour la carrière alors que toutes les expatriations ne s'inscrivent pas dans une telle logique.

- Eviter de faire, avant le départ, des plans pour le retour.

Penser au retour avant le départ peut apparaître comme une bonne pratique, surtout quand on sait qu'un des reproches souvent adressés à la gestion du retour concerne l'absence d'anticipation. A ce propos, nous pouvons reproduire un extrait de notre entretien avec un HR Vice President de l'entreprise Energy. En effet, ce dernier reconnaissait que l'une des sources principales des difficultés rencontrées lors du retour était le manque d'anticipation.

> *« Il peut arriver la chose suivante où on n'a pas anticipé, où il n'y a pas de poste et du coup ce que vous faites, grand classique chez nous, on met les gens sur des missions. Alors, on leur dit : « vous rentrez, on n'a pas trouvé de job, et en attendant d'en retrouver un, un job pérenne, on va vous demander de faire ça pendant 6 mois, 9 mois. » C'est extrêmement compliqué parce qu'on ne sait jamais combien de temps ça va durer. », HR Vice President, Energy.*

Face aux problèmes que peuvent engendrer un manque d'anticipation, une solution pourrait être d'imposer, avant le départ, une discussion sur le poste de retour. Cette pratique fait d'ailleurs partie de celles préconisées par Lazarova et Caligiuri (2001, p. 393) pour gérer le retour des expatriés : « Predeparture briefings on what to expect during repatriation ». Cette pratique fait également partie de celles existantes au sein de l'entreprise Micro-Tech. En effet, pour chaque départ en mobilité internationale au sein de cette entreprise une fiche d'expatriation doit être remplie et signée par un certain nombre de personnes (Managers Home et Host, le Service Mobilité Internationale, le Corporate HR, etc.) et cette fiche comprend une partie intitulée « reintegration plan ». Au sujet de ce plan de réintégration, une des deux Responsables de la Mobilité Internationale avec qui nous nous sommes entretenus nous déclarait :

> *« Donc avant le départ on essaie de penser au retour. Donc dans ce plan de réintégration, le manager il doit définir quelles sont les compétences que le salarié va développer et sur quels types de postes il va pouvoir les mettre en œuvre. On ne peut pas prédire aujourd'hui d'un poste précis qui sera ouvert dans 2 ans, 3 ans ou 6 ans mais on veut que le manager soit capable de dire voilà il va développer telles compétences et on le verrait bien revenir soit dans notre organisation soit dans une autre à tel type de poste. Donc on essaie de faire ça au démarrage. », RMI, Micro-Tech.*

Or, nos entretiens auprès des anciens expatriés de cette entreprise ont montré que ce plan de réintégration est très souvent caduc au moment du retour et ce en raison de la survenue d'un certain nombre d'événements qui étaient imprévisibles au moment du départ. Ainsi, nos recherches montrent que cette pratique, qui relève du modèle de la stratégie délibérée, n'est pertinente que dans certains cas extrêmes (par exemple dans le cas d'un salarié identifié comme devant devenir le titulaire de tel poste à responsabilités suite à sa mobilité internationale). En effet, la stratégie délibérée souffre de son caractère rigide et nos recherches montrent que la durée longue des expatriations traditionnelles rend inopérante ce type de stratégie. Faut-il alors abandonner la stratégie délibérée pour adopter une stratégie émergente ? Nos recherches nous conduisent à répondre par la négative et à considérer ce que Klarsfeld (2003) nomme : « stratégie délibérément émergente ». Adopter une stratégie délibérément émergente suppose « un socle minimum de processus volontaristes ou délibérés » mais aussi de veiller à éviter « d'étouffer tout processus émergent qui n'aurait pas été délibérément planifié par la direction de l'entreprise. » (Klarsfeld, 2003, p. 1547) Le paradoxe note l'auteur est que, « si les phénomènes émergents sont, par définition, imprévisibles dans leur contenu, leur simple éventualité peut et doit être reconnue, anticipée et encouragée dans toute entreprise souhaitant faire preuve d'innovation. » (ibid). Appliquée à la gestion de l'expatriation, cette stratégie n'interdit pas de remplir un plan de réintégration avant le départ en mobilité mais considère un tel plan comme susceptible de pouvoir évoluer suite à la survenue d'événements imprévisibles et encourage à développer des dispositifs permettant d'adapter/faire évoluer le plan en fonction de la survenue de tels événements. Ainsi, l'adoption d'une telle stratégie invite à renforcer les moyens d'assurer le suivi de l'expatrié durant le temps de sa mobilité internationale.

Notre thèse présente également deux principaux intérêts managériaux destinés aux salariés vivant une expatriation traditionnelle ou à ceux tentés par une telle expérience. Nous proposons de formuler ces apports pratiques sous forme de conseils adressés aux actuels et/ou futurs expatriés traditionnels :

- Conseil n°1 : Décrypter la logique de son expatriation.

« Mettons les pieds dans le plat » : toutes les expatriations ne constituent pas un atout pour la carrière. En effet, la mise en évidence des quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés montre bien le caractère divers de l'articulation entre l'expatriation

et la progression de carrière. Ainsi, il nous paraît essentiel de recommander aux individus de ne pas associer de manière automatique « expérience d'expatriation » et « progression de carrière » et donc d'interroger de manière critique les discours génériques sur « les bienfaits » de la mobilité et *a fortiori* de la mobilité internationale. En effet, nos recherches montrent que certaines expatriations peuvent relever davantage du handicap voire du « piège » que du « tremplin ». Le cas de « l'expatriation-handicap » renvoie aux situations où le poste ouvert à l'international répond d'abord à un besoin organisationnel et dont le « contenu » ne présente pas d'intérêt pour le pays d'origine. A ce propos, la Directrice du développement RH de l'entreprise Rails Dev avec qui nous nous sommes entretenus déclarait que *« dans le cas d'expatriés de la maison-mère, donc de Rails, partis pour Rails Dev, ces personnes développent des compétences qui ne sont pas inconnues mais qui ne sont pas fondamentales pour la maison-mère… Donc on apprend beaucoup sur l'interculturel, sur la législation du pays mais quand on revient chez Rails, Rails comme c'est sur Paris, ce ne sont pas des compétences qu'on peut revendre après. »*

Le cas de « l'expatriation-piège » renvoie aux situations (dysfonctionnelles) dans lesquelles l'expatriation est proposée à un salarié pour de mauvaises raisons. Ainsi, une ancienne Responsable de la Mobilité Internationale de l'entreprise Farmaceutik nous confiait que lorsqu'elle travaillait pour cette entreprise, il avait été constaté « *que les transferts internationaux ne fonctionnaient pas bien* » et que l'une des causes principales de ces dysfonctionnements était le fait que les managers utilisaient parfois l'expatriation pour « *exporter un problème qu'il n'arrivait pas à gérer localement*. »

- Conseil n°2 : Développer une « carrière intelligente » (Arthur, Claman, DeFillippi et Adams, 1995).

Ce conseil est particulièrement vrai pour les expatriés inscrits dans le Script de l'Aventurier mais peut s'appliquer à l'ensemble des expatriés dans la mesure où leur script de carrière peut évoluer du fait de la survenue d'événements imprévisibles. Développer une « carrière intelligente » signifie se comporter comme un « capitaliste de carrière » (Inkson et Arthur, 2001) et donc de s'appuyer sur les trois compétences de carrière que sont le « Knowing why », le « Knowing how » et le « Knowing whom » dans la construction de sa carrière. Plus encore, nos recherches montrent que ces trois compétences de carrière ne sont pas les seules à être utiles aux expatriés dans la construction de leur carrière et que ces derniers peuvent aussi investir avec profit trois

compétences de carrière supplémentaires à savoir : le « Knowing what » (ou l'identification des « profils souhaités »), le « Knowing where » (ou l'identification des « lieux privilégiés ») et le « Knowing when » (ou l'identification des « moments clés »). Ces trois « nouveaux » Knowing avaient été proposés par Jones et DeFillippi dans un article publié en 1996 mais avaient été peu repris depuis par la littérature. Les notions de « profils souhaités », de « lieux privilégiés » et de « moments clés » sont tirées d'un article de Falcoz (2004b) et permettaient de définir les « Formes Types de Carrières ». Nos recherches montrent alors leur importance dans l'étude de la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour d'une expatriation traditionnelle.

Les limites de notre travail.

Comme nous venons de le montrer, notre travail présente plusieurs apports. Notre thèse présente aussi plusieurs limites.

Une première limite concerne la composition de notre population d'étude. En effet, bien que nos recherches nous aient permis d'investiguer treize entreprises présentes à l'international ; nous avons seulement pour cinq d'entre elles des entretiens à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel. Par ailleurs, au sein de ces cinq entreprises, le nombre d'entretiens varie fortement. Ainsi, pour les huit autres organisations composant notre population d'étude, nous avons effectué des entretiens qu'à un seul niveau : individuel ou organisationnel. Cette composition (non symétrique et non homogène) de notre population ne nous a donc pas permis de mener une analyse comparative s'appuyant sur la réalisation d'une étude de cas multiples. Or, nous pensons que la réalisation d'une telle étude serait aussi très riche d'enseignements notamment pour mieux comprendre comment l'encodage des scripts organisationnels de carrière des expatriés peut varier selon le contexte organisationnel et stratégique dans lequel se déroule l'expatriation.

Une deuxième limite pouvant être opposée à notre travail concerne notre définition du niveau institutionnel. En effet, notre thèse présente la carrière comme le résultat d'un jeu récursif entre le domaine institutionnel et le domaine individuel. Or, comme nous avons pu l'exposer dans notre chapitre de méthodologie, nous avons fait le choix de « réduire » le domaine institutionnel à l'organisation-employeur. Ce choix se justifie par le fait que les expatriés traditionnels sont parfois présentés comme relevant du modèle de la carrière organisationnelle et parfois comme la figure de proue du modèle des nouvelles carrières.

Ainsi, interroger l'influence de l'institution « organisation-employeur » dans la construction du moment particulier de la carrière que constitue le retour ce type de mobilité internationale nous semblait particulièrement pertinent afin d'adresser ce débat. Néanmoins, ce choix relègue de manière automatique au second plan l'influence d'autres institutions pouvant elles aussi agir sur la construction de la carrière des expatriés au moment de leur retour. Parmi ces institutions, nous pensons particulièrement à l'influence de l'institution « Famille ». En effet, de nombreux travaux montrent le rôle déterminant du conjoint et des enfants dans la réussite ou l'échec de l'expatriation (Arthur et Bennett, 1995 ; Black et Gregersen, 1991 ; Black, Medenhall et Oddou, 1991 ; Mérignac et Roger, 2005). Plusieurs de nos entretiens auprès d'anciens expatriés soulignent à ce propos le rôle de leur famille dans la construction de leur carrière.

Enfin, nous pensons qu'un retour plus approfondi vers le terrain afin d'échanger sur nos résultats avec nos différents interlocuteurs (relevant du niveau organisationnel comme du niveau individuel) nous aurait permis de renforcer encore la qualité et la richesse de nos analyses voire même de produire de nouvelles connaissances. Par ailleurs, dans le Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical la validité externe renvoie aux questions de généralisation et de réappropriation des résultats d'un travail recherche et s'effectue au moyen d'une mise à l'épreuve pragmatique. Parmentier et Avenier (2013, p. 204) écrivent alors que « cette mise à l'épreuve consiste à évaluer la capacité de ces savoirs, tels que réinterprétés dans les nouvelles situations où ils sont éprouvés, d'offrir aux acteurs concernés des repères leur apportant une aide pour comprendre ces situations. Les savoirs seront considérés comme viables s'ils donnent des repères effectifs pour agir intentionnellement. » Aussi, de tels échanges nous permettraient de tester la validité externe de notre travail.

Ces trois limites constituent autant d'appels à approfondir nos recherches sur le sujet.

Perspectives de recherche.

Enfin, nous proposons, pour conclure notre thèse, d'exposer les principales pistes de recherche que nous dégageons de notre travail.

Tout d'abord, nous pensons qu'il serait intéressant de mener des recherches sur d'anciens « expatriés » ayant effectué leur mobilité internationale dans le cadre d'une entreprise internationale mais sous contrat local, soit un contrat n'engageant pas l'entreprise à reclasser le salarié dans son pays d'origine. En effet, nous l'avons vu, ces contrats tendent

à se développer au sein des entreprises et il pourrait être extrêmement riche d'interroger l'impact de cette absence de garantie contractuelle sur la manière dont les salariés mobiles ainsi que leur entreprise cherchent (ou non) à valoriser cette expérience internationale. D'ailleurs, concernant cette population, Agard et Mevel Pla (2011, p. 11) n'hésitent pas à parler de « l'apparition d'un nouveau prolétariat « d'expatriés » sous contrat local, dont les conditions de vie semblent nettement moins avantageuses que par le passé ». La dénomination de cette population par un terme aussi fort que celui de « prolétariat » constitue, à notre sens, une invitation à produire des connaissances sur l'expérience de cette nouvelle population de salariés mobiles à l'international.

Ensuite, nous considérons qu'une piste extrêmement prometteuse serait de s'intéresser aux anciens expatriés traditionnels ayant effectivement quitté leur organisation suite à leur retour. En effet, la littérature a jusqu'à aujourd'hui essentiellement produit des connaissances sur le taux de turn-over des expatriés ou sur les facteurs agissant sur l'intention de départ mais s'est peu penchée sur la manière (raisons, ressources, etc.) dont ces anciens expatriés traditionnels ont été amenés à construire leur carrière en s'affranchissant des frontières de l'organisation dans laquelle ils avaient effectué leur mobilité internationale. Il nous semble qu'il y a ici des connaissances très riches à produire.

Enfin, nous pensons qu'une piste de recherche particulièrement prometteuse serait d'interroger les effets à long terme d'une expatriation sur la carrière. En effet, nos recherches montrent que le poste de retour est particulièrement sensible à la conjoncture, soit à la situation économique dans laquelle se trouve l'entreprise au moment du retour de l'expatrié. Ainsi, il est tout à fait possible qu'un expatrié évalue de manière négative l'impact d'une expatriation sur sa carrière du fait de cette contrainte conjoncturelle qui a pesé lors de sa réaffectation. Or, il est également tout à fait possible que ce poste de retour jugé non satisfaisant ne soit que transitoire et que l'expérience internationale fasse l'objet d'une valorisation plus tardive. Nous pensons que cette piste de recherche gagnerait à être suivie par des chercheurs adoptant une méthodologie quantitative ainsi que par des chercheurs adoptant une méthodologie qualitative. Les études quantitatives permettraient de connaître l'impact d'une expatriation à long terme sur la carrière. Les études qualitatives, pour lesquelles nous pensons que la théorie des scripts de carrière serait tout à fait pertinente du fait de son caractère « ouvert », permettraient notamment

de comprendre comment une ancienne expérience d'expatriation peut être valorisée (aussi bien par le niveau individuel que par le niveau institutionnel) et ainsi agir dans la construction de la carrière des anciens expatriés.

Bibliographie

A

Abelson R. (1981). Psychological Status of the Script Concept. *American Psychologist*, 36(7), 715-729.

Adler, N.J. (1981). Re-Entry: Managing Cross-Cultural Transitions. *Group & Organization Studies*, 6(3), 341-356.

Adler, N.J. (1986). International Dimensions of Organizational Behaviour. *Thunderbird International Business Review*, 28(1), 31-32.

Adler, N.J. (1991). *International dimensions of organizational behavior* (2nd ed.). Boston, M.A.: Pws-Kent Publishing Company.

Adler, N.J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Adler, N.J. et Ghadar, F. (1990). Strategic Human Resource Management: A Global Perspective, in Pieper, R. (Eds) *Human Resource Management in International Comparison* (235-60,) Berlin: de Gruyter.

Adler, N.J., et Ghadar, F. (1993). A strategic phase approach to international human resource management. In: D. Wong-Rieger and F. Rieger (Eds) *International management research: looking to the future,* 136, 55-77, Berlin: Walter De Gruyter.

Agard, J.-Y. et Mevel-Pla, N. (2011). Adjustment and Expatriation of Managers: Switching the Places of Socialisation. *Global Management Journal*, 3(1, 2), 62-80.

Al Ariss, A. (2014). Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities. Cham: Springer.

Albert, M.N. et Avenier, M.J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. Recherches Qualitatives, 30(2), 22-47.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., et Ehlinger, S. (2007). Analyses de représentations et de discours. In Thiétart, R. A (Eds.). *Méthodes de recherche en management*, 3ème Édition, Dunod, 449-475.

Allard-Poesi, F. et Maréchal, G. (2007). Construction de l'objet de recherche. Dans Thietart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3e éd, chap.2, p 34-57), Paris : Éditions Dunod.

Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart et al. (eds.), *Méthodes de Recherche en Management*, 4ième édition, pp. 14-47, Dunod : Paris.

Allen, T. J., et Katz, R. (1986). The dual ladder: motivational solution or managerial delusion? *R&D Management*, 16, 185-197.

Alvesson, M. et Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: SAGE Publications Ltd.

Andreff, W. (2003c). *Les multinationales globales*, Repères n° 187, Paris : La Découverte.

APEC. (2009). *La mobilité professionnelle des cadres*. Repéré à l'URL : https://presse.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/espace_presse/communiques/espace_presse_communiques_etude_mobilite_2009/b0b4ccbbfed880d21ded006488621650.pdf.

Archer, M.S. (1982). Morphogenesis versus structuration: on combining structure and action. *Br J Sociol*, 33(4):455-483.
Archer, M.S. (1989). *Culture and agency: The Place of Culture in Social Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
Archer, M.S. (1990). *Human Agency and Social Structure: A Critique of Giddens*, in Anthony Giddens, Consensus and Controversy, J. Clark and C. Modgil (Eds), Basingstoke, Falmer.
Archer, M.S. (1996a). *Culture and Agency. The Place of Culture in Social Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
Archer, M. (2000b). For Structure: Its Reality, Properties and Powers: A Reply to Anthony King. *Sociological Review*, 48(3), 464-72.
Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
Argyris, C. et Schön, D. (1978). *Organizational learning*, London: Addison-Wesley.
Arthur, M.B (1994). The boundaryless career : a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
Arthur, W., et Bennett, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, 99-114.
Arthur, M. B., Claman, P. H., Defilippi, R. J. et Adams, J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers (and executive commentary). *The Academy of Management Perspectives*, 9(4), 7-22.
Arthur, M. B., Hall, D. T. et Lawrence, B. S. (eds.). (1989b). *Handbook of career theory*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
Arthur, M.-B., Inkson, K. et Pringle, J.-K. (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. Sage: London.
Arthur, M.B. et Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career : a new employment principle for a new organization*. New York: Oxford University Press.
Atkinson, J. (1984), Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management* 16, 28–31.
Avenier M.-J. (2006). *Elaborer des savoirs actionnables à partir de récits de pratiques*. Cahier de Recherche du CERAG, n°19, Grenoble.
Avenier, M.J. (2008). *Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique?* Cahier de recherche CERAG, No 2008-01.
Avenier, M. J. (2009). Franchir un réputé fossé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique. *Management & avenir*, 30, 188-206.
Avenier, M. J. (2011a). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme? *Management & Avenir*, 43, 371-391.
Avenier, M. J. (2011b). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !. *Le Libellio d'Aegis,* 7(1), 39-52.
Avenier, M.J. (2012). Guider l'aventure de la connaissance avec passion, générosité et gaieté. *In "Agir et Penser et Complexité avec Jean-Louis Le Moigne: Témoignages de mises en actes", sous la direction de D. Genelot and M. J. Avenier*, l'Harmattan, Partie 1, chapitre 7, p. 71-80, 2012.
Avenier, M. J. et Gialdini, L. (2009, Juin). *De la connaisance pratique à l'élaboration de savoirs académiques en management stratégique : un cadre méthodologique*. Communication présentée à la 18ème Conférence internationale de management stratégique (AIMS), Grenoble.

Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2011, Mars). *Mixer quali et quanti pour quoi faire? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion!* Journée de recherche Les approches mixtes : combiner quantitatif et qualitatif, Caen.

Avenier, M.J. et Thomas C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 13-26.

Ayache, M. (2008). Le rendu de comptes dans l'entreprise : Théories et perceptions. *Gérer & Comprendre*, 91, 16-25.

Ayache, M. et Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33-46.

B

Bailly, A.F. (1998). *Les apports de la théorie de la structuration en GRH : l'exemple de la gestion « conjointe » des carrières et des mobilités*. Communication présenté aux Actes du Congrès de l'AGRH, 89-109.

Bailyn, L. (1989). Toward the Perfect Workplace? *Communications of the ACM*, 32, 460-71.

Bailyn, L. (1991). The hybrid career: an exploratory study of career routes in R&D. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8(1). 1-14.

Barabel, M. et Meier, O. (2011). *La Gestion Internationale des Ressources Humaines,* (2e éd.). Paris, France : Dunod.

Barabel, M. et Meier, O. (2013). Managing the return of expatriate staff to their mother company. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, 19-34.

Bardin, L. (2001). *Analyse du contenu*. France : Puf.

Barin Cruz, L. (2007). *Le processus de formation des stratégies de développement durable de groupes multinationaux* (Thèse de doctorat inédite). Université Jean Moulin, Lyon.

Barley, S.R. (1986). Technology as an occasion for structuring : Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departements. *Administrative science quarterly*, 31, 78-108.

Barley, S. (1989), Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. *Handbook of Career Theory*, 41-65.

Barley, S. R., et Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies, 18*(1), 93-117.

Barmeyer, C. et Davoine, E. (2012). Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? *Gestion : Revue internationale de Gestion*, 37(2), 45-53.

Bartlett, C. (1992). Christopher Bartlett on transnationals: an interview. *European Manager Journal*, 10(3), 271-276.

Bartlett, C. et Ghoshal, S. (1991). *Managing Across Borders : The Transnational Solution*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.

Baruch, Y., Dickmann, M., Altman Y. et Bournois, F. (2013), Exploring international work : types and dimensions of global careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2369-2393.

Baruch, Y., Steele, D.J. et Quantrill, G.A. (2002). Management of expatriation and repatriation for novice global player. *International Journal of Manpower*, 23(7), 659-671.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In Thietart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, (3e éd, chap.9, pp.228-262). Paris : Éditions Dunod.

Beaucourt, C. et Louart, P. (2003). La vogue des salariés entrepreneurs. In J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*. 428-440. Paris : Vuibert.

Becker, H. S. (1963). *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*, Chicago: Free Press.

Beddi, H. (2004, Juin). *La relation siège-filiales : confrontation de deux cadres théoriques avec les cas de six multinationales et identification d'éléments additionnels*. Conférence de l'AIMS, Université Paris Dauphine.

Beldi, A., Cheffi, W. et Wacheux, F (2006, Mai). *L'utilisation de l'information comptable par les managers. Proposition d'une grille d'analyse fondée sur la théorie de la structuration*. Conférence en Comptabilité, contrôle, audit et institution(s), Tunisia.

Bell, N., et Staw, B. (1989) (in press). People as sculptors versus sculptor: The roles of personality and personal control in organizations. In M. Arthur, D. Hall, et B. Lawrence (Eds.), *The handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.

Bender, A., Cadin, L, Saint Giniez, V. et de, Pringles, J. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux. *Gestion des Ressources Humaines*, octobre, pp 76-96, 21 p, Coordination des n° 37 et 38 consacrés aux meilleures communications du XIe Congrès de l'AGRH.

Bender, A., Dejoux, C. et Wechtler, H. (2009). Carrières nomades et compétences émotionnelles. *Revue Gestion des Ressources Humaines*, 146-166.

Benson, G. S. et Pattie, M. (2008). Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1636–1653.

Bernoux, P. (2009). *La Sociologie des organisations.* Paris : Seuil.

Bertaux, D. (2010). *Le récit de vie*. Série L'Enquête et ses méthodes. Paris, France: A. Colin.

Berthier, P. (2010). *Le Transfert de compétences au retour de mobilité internationale chez les cadres expatriés de haut niveau*, (Thèse de doctorat). Sciences de Gestion, IAE, université de Lyon.

Berthier, P. et Roger, A. (2010). *Le retour de mobilité internationale : rupture et opportunité*. 20ème congrès du réseau des IAE (2010), Aug 2010, Strasbourg, France. 13 p., 2010.

Berthoin Antal, A. (2000). Types of Knowledge Gained by Expatriate Managers. *Journal of General Management*, 26(2), 32-51.

Berthoin Antal, A. (2001). Expatriates' Contributions to Organizational Learning. *Journal of General Management*, 26(4), 62-84.

Bhaskar, R. (1978). *A realist theory of science* (2nd éd), Hassocks: Harvester Press.

Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325-344.

Black, J. S. (1991). Returning expatriates feel foreign in their native land. *Personnel*, 68(8), 32-40.

Black, J .S . et Gregersen, H .B . (1991). Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments. *Human Relations*, 44, 497-515 .

Black, J.S. et Gregersen, H.B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52-57.

Black, J.-S., Gregersen, H.-B. et Mendenhall, M.-E. (1992). *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers* (1ère éd.). San Francisco : Jossey-Bass.

Black, J.-S., Gregersen, H.-B., Mendenhall, M.-E. et Stroh, L.-K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. New York: Addison-Wesley Longman.

Black, J.S. et Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.

Black, J.S. et Medenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited : a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.

Black, J .S ., Mendenhall, M. et Oddou, G . (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Acadenny of Management Review*, 16, 291-317 .

Bolduc, D. et Ayoub, A. (2000). *La mondialisation et ses effets. Revue de la littérature*. Canada : Green.

Bolino, M.C. (2007). Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*, 38, 819-835.

Bolino, M.C. et Feldman, D.C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior.* 21(8), 89-911.

Bolino, M.C. et Feldman, D.C. (2000). Increasing the skill utilization of expatriates. Human Ressource Management, 39(4), 367-379.

Bonache, J. (2006). The Compensation of Expatriates: A Review and a Future Research Agenda. In *Handbook of Research in International Human Resource Management*, eds. I. Björkman and G. Stahl, Northampton, MA: Edward Elgar, 158–175.

Bonache, J. et Brewster, C. (2001). Knowledge Transfer and the Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168.

Bonache, J., Brewster, C., et Suutari, V. (2001). Expatriation: A Developing Research Agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.

Borg, M. (1988). *International Transfers of Managers in Multinational Corporations*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

Bossard, A.B. et Peterson, R.B. (2005). The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business*, 40, 9-28.

Bouffartigue, P. et Pochic, S. (2001). Cadres nomades : mythe et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres. *Sociologia del lavoro*, 85, 96-106.

Bournois, F., Rojot, J. et Scaringella, J-L. (2003). *RH : Les meilleures pratiques des entreprises du CAC40*. Paris : Ed. d'Organisation.

Bournois, F., Point, S., Rojot, J. et Scaringella, J-L. (2007). *RH : Les meilleures pratiques*. Paris : Ed. d'Organisation.

Braude, L. (1975). *Work and Workers: A Sociological Analysis*. New York: Praeger.

Brewster, C. (1991). *The Management of Expatriates*. London: Kogan Page.

Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21.

Brewster, C. et Hegewisch, A. (1994). *Policy and Practice in European HRM: the Price Waterhouse Cranfield Survey*. London: Routledge.
Brewster, C. et Harris, H. (1999). The coffee-machine system: how international selection really works. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 488-500.
Brewster, C., Mayrhofer, W. et Morley, M., (eds) (2004). *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* London: Butterworth Heinemann.
Bridges, W. (1994). The end of the job. *Fortune*, Sept. 19: 62–74.
Briscoe, J. P. et Hall, D. T. (2002). *The protean orientation: Creating the adaptable workforce necessary for Xexibility and speed*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Denver.
Briscoe, J. P. et Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
Briscoe, J. P., Hall, D. T. et Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
Briscoe, D.R. et Schuler, R.S. (2004). *International Human Resource Management*: Policy and practice for the global enterprise (2ème ed.). New York: Rutledge.
Brookfield Global Relocation Services. (2012). Global Relocation Trends, 2012 Survey report. Repéré à https://espritgloballearning.com/wp-content/uploads/2011/03/2012-Brookfield-Global-Relocations-Trends-Survey.pdf.
Burt, R. S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

C

Cadin, L. (1998). Faut-il changer de paradigme en théorie de carrières ? *GESTION 2000*, septembre-octobre 19, 139-154, 16 p.
Cadin. L, (1999). Le marché du travail : règles et normes de carrière - Une comparaison internationale France/Nouvelle-Zélande*, Droit et Société*, 73-82.
Cadin, C., Bender, A-F. et de Saint Giniez, V. (2003). *Carrières nomades : Les enseignements d'une comparaison internationale*. Série Vital Roux, Paris : Éditions Vuibert.
Cadin, C., Bender, A-F., de Saint Giniez, V. et Pringle, J. (2000). Carrières nomades et modèles nationaux. *Revue Gestion des Ressources Humaines*., 37, 76-96.
Cadin, L., Guérin, F. et Pigeyre, F. (2007). Gestion des ressources humaines (3ème ed.). Paris : Dunod.
Caligiuri, P. et Lazarova, M. (2001). Strategic repatriation policies to enhance global leadership development. In M. Mendenhall, T. Kuehlmann, & G. Stahl (Eds.) *Developing Global Business Leaders : Policies, Processes and Innovations*, Quorum Books, p. 243-256.
Caligiuri, P., Tarique, I. et Jacobs, R. (2009). Selection for international assignments. *Human Resource Management Review*, 19, 251-262.
Callinicos, A. (1985). A Giddens : a contemporary critique. *Theory & Society*, 14, 133-66.
Cappellen, T. et Janssens, M. (2010). Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. *Journal Of Organizational Behavior*, 31(5), 687-706.
Cascio, W.F. (2006). Global Performance Management Systems. In G.K. Stahl and I. Björkman (eds) Handbook of research in international human resource management, Cheltenham, UK, Edward Elgar.Castells, M. (1996). *The Information*

Age: Economy, Society, and Culture. Vol. I: *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.

Cazal, D. (2010). GRH internationale : structures, limites et nouvelles perspectives. *Grh et mondialisation, Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*. In Didier Cazal, Eric Daavoine, Pierre Louart et Françoise Chevalier (éd), Magnart-Vuibert, Paris, 2010, pp. 241-267.

Cazal, D (2011a). Le culturalisme en management international : critique et ouvertures. In D. Cazal, F. Chevalier, E. Davoine, P. Louart (coord.), *GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris : Vuibert, 123-155.

Cazal, D (2011b). GRH internationale : structures, limites et nouvelles perspectives de recherche. In D. Cazal, F. Chevalier, E. Davoine, P. Louart (coord.), *GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux,* Paris : Vuibert, 243-269.

Cazal D. (2011c). La GRH internationale est-elle l'avenir de la GRH ? Bilan, Critique et Perspectives. *Actes du 22ème congrès de l'AGRH, Marrakech*, p. 1-18.

Cerdin, J-L. (1996). *Mobilité internationale des cadres: adaptation et décision d'expatriation* (Thèse de Doctorat). Université des Sciences Sociales, Toulouse.

Cerdin, J. L. (1999). *La mobilité internationale - Réussir l'expatriation*. Paris : Editions d'Organisation.

Cerdin, J.-L. (2002). *L'expatriation* (2e éd.). Paris : Editions d'organisation.

Cerdin, J.-L. (2004). L'expatriation : un temps de carrière particulier. In Guerrero, S., Cerdin, J.-L., et Roger, A. (coordonné par), *La Gestion des carrières : Enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, AGRH, 16, 265-282.

Cerdin, J.-L. (2007). *S'expatrier en toute connaissance de cause.* Paris, France : Eyrolles.

Cerdin, J.-L. (2010). De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation. In Cazal, D., Chevalier, F., Davoine, E. et Louart, P., (coord.), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux* (p. 221-240), Vuibert : Paris.

Cerdin, J.-L. (2012). Savoir gérer une carrière internationale. *Gestion*, 37(3), 19-27.

Cerdin, J-L., et Le Pargneux, M. (2009a). Career and international assignment fit: Toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, 48(1), 5-25.

Cerdin, J.-L. et Brewster, C. (2014). Talent Management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49, 245-252.

Cerdin, J.L. St-Onge, S. et Savigny, X. (2000). La rémunération des expatriés : défis et pratiques de gestion. Dans *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, coordonné par J.M. Peretti et P. Roussel, Institut Vital Roux, 293-309.

Chanal, V., Lesca, H. et Martinet, A-C, (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 116, 41-51.

Chandler, G. N. et Jansen, E. (1992). The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-235.

Chanlat, J-F. (1992). Peut-on encore faire carrière ? *Revue Internationale de Gestion*, 17(3), 100-111.

Chevalier, F. (2010). La nationalité des entreprises, un concept caméléon pour le management. In Cazal, D., Davoine, E., Louart, P., Chevalier, F. (coord.), *GRH et mondialisation*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », 11-23.

Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703.

Clegg, S. (1989). *Frameworks of Power*. London: Sage Publication.

Cohen, W. M. et Levinthal, D. A., (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Cohen, L. et Mallon, M. (1999). The transition from organizational employment to portfolio working: Perceptions of 'boundarylessness'. *Work, Employment & Society*, 13 (2), 329-352.

Colling, D.-G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49, 253-261.

Collings, D.G, Scullion, H. et Morley, M.J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2). 198-213.

Covaleski, M. A., et Dirsmith, M. W. (1988). An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. *Administrative Science Quarterly*, 33: 562-587.

Craib, I. (1992). *Anthony Giddens*. London: Routledge.

Culié, J.D. (2007). *Mise en perspective des modèles de carrière dans le contexte des pôles de compétitivité, une revue de littérature critique*. Actes du 18 e congrès de l'AGRH à Fribourg.

Currie, G., Tempest, S., et Starkey, K. (2006). New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 755–774.

D

Dany, F. (1997). *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?* (Thèse de doctorat). Université de Lyon III.

Dany, F. (2001). La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion. In Bouffartigue Paul (dir.), Cadres : la grande rupture, *La Découverte*, 207-220.

Dany, F. (2004). La théorie des carrières: d'où venons-nous et où allons-nous? Dans Guerrero, S., Cerdin, J. L. et Roger, A. (eds.), *La gestion des carrières*. Enjeux et perspectives (p. 335–349). Paris: AGRH, Vuibert.

Dany F., Louvel, S. et Valette, A. (2011). Academic careers: The limits of the 'boundaryless career' and the power of promotion scripts. *Human Relations*, 67(4), 971-996.

David, A. (2004). Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Science de Gestion*, 39, 139-166.

David, A. et Hatchuel, A. (2007, Juin). *Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion*. Communication présentée à la XVIe Conférence de l'AIMS, Montréal.

Davies, J.G.W. (1950). What is occupational success? *Occupational Psychology*, 24, 7-17.

Davis, D (1998). International performance measurement and management. In I. W Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*, 95-131. San Francisco: Jossey-Bass.

Davoine, E. (2012). La rémunération des expatriés : le point de vue d'un consultant suisse. Dossier : Gestion des expatriés, *Gestion : Revue internationale de Gestion*, 37(2), 34-37.

Derr, C. (1986). *Managing the new careerists*. San Francisco: Jossey Bass.

Defillippi, R. et Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 15(4), 307-324.

Defillippi, R. et Arthur, M. (1996). Boundaryless Contexts and Careers : a Competency-Based Perspective. In *The Boundaryless Career : A New Principle for a New Organizational Era*, Arthur, M.B. et Rousseau, D.M. (eds), New York, Oxford University Press.

Delery. J.E. et Doty. H.D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-35.

Derr, C.B. et Oddou, G. (1991). Are US multinationals adequately preparing future American leaders for global competition? International Journal of Human Resource Management, 2(2), 227-44.

Deshpande, S. P., et Viswesvaran, C. (1992). Is cross-cultural training of expatriate managers effective? A meta analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 295–310.

Dickmann, M. et Doherty, N. (2008). *Organisational and individual perspectives on success in developmental international assignment*. Communication présentée à l'Academy of Management conference, Anaheim, CA.

Dickmann, M., Doherty, N. et Mills, T. (2008). *Exploring differences in drivers of self-initiated and company-sent expatriates*. Symposium presented at the 68th annual Academy of Management meeting, Anaheim,CA.

Dickmann M., Doherty, N., Mills, T. et Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *The International Journal of Human Resource*, 19(4), 731-751.

Doeringer, P.B. et Piore, M.J. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexiton (Mass.): Heath.

Dowling, P. et Welch, D. (2005). *International human resource management: Managing people in an international context* (4th ed.). Mason, OH: South-Western.

Dowling, P.J., Welch, D.E. et Schuler, R.S. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Toronto: Southwestern College Publishing.

Duberley, J., Cohen, L., et Mallon, M. (2006). Constructing scientific careers: change, continuity and context. *Organization Studies*, 27, 1131-1151.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuilbert.

E

Eby, L.T., M. Butts, et Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior,* 24(6), 689-708.

ECA International (2012), http://www.eca-international.com/news/press_releases /7730

Edstrom, A. et Galbraith, J. R. (1977a). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Sciences Quarterly*, 22(2), 248-263.

Evetts, J. (1992). Dimensions of Career: Avoiding Reification in the Analysis of Change. *Sociology*, 26(1), 1-21.

F

Falcoz, C. (2001a). La carrière 'classique' existe encore : le cas des cadres à haut potentiel. *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, (64), 4-11.

Falcoz, C. (2001b). Les cadres à haut potentiel ou l'obligation de réussite. In, P. Bouffartigue (dir.), *Les cadres : la grande rupture*, Editions La Découverte, coll. Recherche.

Falcoz C., (2004b). Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail. In S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger (coord.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*. Paris, coll. AGRH, Vuibert, 423 pages.

Falcoz C. (2011). *Pour en finir avec les carrières sans frontière – Prolonger et dépasser le courant des 'boundaryless career' pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières*. 22ème Congrès AGRH, Marrakech.

Falcoz, C. et Merignac, O. (2000, Novembre). *Le potentiel du cadre candidat à l'expatriation : un élément déterminant des pratiques de gestion du conjoint.* Communication présenté au 11e Congrès de l'AGRH, Paris.

Fauklner, R. R. (1974). Coming of age in organizations : A comparative study of career contingencies and adult socialization. *Sociology of Work and Occupations*, 1(2), 131-173.

Feldman, D. et Ng, T. (2007). Careers: mobility, embeddedness, and success' *Journal of Management*, 33(3), 350–377.

Feldman, D.C. et Thomas, D. (1992). Career Issues Facing Expatriate Managers. *Joumal of IniermiiioHiit Business Studies*, 23, 271-94.

Feldman, D.C., et Thompson, H.B. (1993). Expatriation, repatriation and domestic geographical relocation: An empirical Investigation of adjustment to new Job assignments. *Journal of International Business Studies,* 3rd Quarter: 507-529.

Feyerabend, P. (1979). *Contre la méthode*. Paris: Seuil.

Fink, G., Meierewert, S. et Rohr, U. (2005). The use of repatriate knowledge in organizations. Human Resource Planning, 28(4), 30-36.

Fish, A. et Wood, J. (1994). Integrating Expatriate Careers with International Business Activity: Strategies and Procedures. The International Journal of Career Management, 6(1).

Forster, N. (1994). The forgotten employees ? The experiences of expatriate staff returning to the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 405-425.

Freeman, K.A. et Kane, J.S. (1995). An alternative approach to expatriate allowances: An "international citizen". *The International Executive*, 37(3), 245-259.

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*, 5(3), 34-51.

G

Garbe, E. (2013). *Repenser le concept de script de carrière: Le cas du parcours professionnel des humanitaires français*. Communication présentée au 24ème congrès de l'AGRH, Paris.

Garbe, E. (2015). *La construction des carrières dans une perspective agence/structure : une étude de la construction des carrières humanitaires dans le cadre de la professionnalisation du secteur nonprofit*. (Thèse de doctorat). Université Paris Ouest, Paris.

Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A., (dir) (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. France :* Pearson Education.

Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Helme-Guizon, A., Herbert, M. et Ray, D. (2008) Collecter les données : l'enquête. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Bibliographie 479 Jolibert (Éd.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. p. 87-138. Paris: Pearson Education.

Geertz, C. (1983). *Local knowledge. Further essays in interpretive anthropology*. New York : Basic Books.

Gergen, K.J. (2001). *Le constructionisme social: une introduction* (trad. A. Robiolio). Paris: Delachaux et Niestlé (1re éd. 1999).

Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*. Californie: University of California Press.

Giddens, A. (1987). *La constitution de la société : Eléments de la théorie de la structuration*. Paris : Presses Universitaires de France.

Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.

Gilbert, P. (2010). Segmenter la gestion des ressources humaines : Choix techniques et approche socio-organisationnelle. Cahier de recherche du GREGOR, 2-17.

Gioia, D. et Poole P. (1984). Scripts in organizational behavior. *Academy of Management Review*, 9(3), 449-459.

Giordano, Y. et Jolibert, A. (2011). Chapitre 2 : Spécifier l'objet de recherche. Dans Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. (dir. Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert) d'après Allard-Poesi F. et Maréchal C. , « Construction de l'objet de recherche », dans Thiétart R.A. et al. , *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 1999, p. 36.

Glaser, B.-G. et Strauss, A.-L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. New York: Aldine Press.

Glaser, B.G., et Strauss, A.L. (1971), *Status passage: A formal theory*. Chicago: Aldine-Atherton.

Glaserfeld, E.V. (1988). Introduction à un constructivisme radical (pp.19-43). In Watzlawick P. (Ed.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris : Seuil

Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. New York : Doubleday Anchor.

Gomez-Mejia, L. et Balkin, D. (1987). The Determinants of Managerial Satisfaction with the Expatriation and Repatriation Process. *The Journal of Management Development*, 6(1), 7-17.

Gonzalez, J. A., et Chakraborty, S. (2014). Expatriate knowledge utilization and MNE performance: A multilevel framework. *Human Resource Management Review*, *24*(4), 299-312.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.

Gregersen, H.B., Hite, J.M. et Black, J.S. (1996). Expatriate Performance Appraisal in U.S. Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 711-738.

Gregson, N. (1989). *On the (ir)relevance of structuration theory to empirical research*. Social theories of Modern Societies: Anthony Giddens and his Critics, Cambridge: Cambridge University Press.

Guerrero, S. (2003, Novembre). *La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi*. Communication présentée au 14ème congrès de l'AGRH, Grenoble.

Guillaume, C. et Pochic, S. (2010). Les syndicalistes hongrois pris dans le tourbillon du marché : entre continuité des pratiques et apprentissages. In MIAS Arnaud, 2010, *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles*, Octarès, p. 271-284.

Gunz, H. (1989). The dual meaning of managerial carriers: organizational and individual level of analysis. *Journal of Management Studies*, 26, 225-250.

Gunz H. (2012). A rose by any other name: Scripts, fields, logics, and systems. *Academy of Management annual meeting*.

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

H

Halcrow, A. (1999). Expats: The squandered resource. *Workforce*, 78(4) 42-48.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8–16.

Hall, D. T. (2002). *Protean careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.

Handy, C. (1991). *The age of unreason* . Londre:s Century Business.

Hamill, J. (1989). Expatriate policies in British multinationals. *Journal of General Management*,14(4), 18-33.

Harris, H. et Brewster, C. (1999). The cofee-machine system: how international selection really works. *The International Journal of Human Resource Management*, 488-500.

Harris, H., Brewster, C. et Sparrow, P. (2003). *International Human Resource Management*. London : Chartered Institute of Personnel and Development.

Harvey, M. et Moeller, M. (2009). Expatriate managers : A historical review. *International Journal of Management Review*. 11(3), 275-296.

Harzing, A.W. (2000). An empirical test and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101-120.

Harzing, A.W, (2001a). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of world business*, 36(4), 366-380.

Harzing, A.W. (2001b). An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. *Employee Relations*, 23(6), 581-598.

Harzing, A. W. (2004). Composing an international staff. Dans Harzing, A.W. et Van Ruysseveldt, J. (dir.), *International Human Resource Management* (2e éd. 251-282). London: Sage Publications.

Heenan, D. et Perlmutter, H. (1979). *Multinational organization development*. Addison-Wesley Publishing Company.

Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. et Perraton, J. (1999). *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Polity and Stanford University Press.

Hennequin, E. (2009). La gestion des carrières ouvrières : un sentiment de réussite possible pour les salariés ? *Revue REMEST*, 4 (2), 104-124.

Hilady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, Paris : De Boeck Université.

Hocking, J.B.; Brown, M. et Harzing, A.W. (2004, August). *Tacitness and time: Contributors to the strategic outcomes of transnational knowledge transfer.* Paper presented at the 64th annual meeting of the Academy of Management, New Orleans, August 6-11.

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

Holden, N.J. (2002). *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*. Edinburgh: Prentice Hall.

Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, vol. XLIII, 408-410.

I

Inkson, K. (1999). The death of the company career: Implications for management. *Business review*, 1(1), 673-703.

Inkson, K. et Arthur, M. B. (2001). *How to Be a Successful Career Capitalist. Organizational Dynamics*. 30(1), 48-61.

Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J. et Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business*, 32, 351-368.

Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S. et Roper, J. (2012). Boundaryless careers: bringing back boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323-340.

J

Jacoby, S. M. (1999). Are career jobs headed for extinction? *California Management Review*, 42(1), 123-145.

Janssens, M. (1995). Intercultural interaction: a burden on international managers? *Journal of Organizational Behavior,* 16, 155-167.

Jassawalla, A.R., Asgary, N., Sashittal, H.C. (2006). Managing expatriate: The role of mentors. *International Journal of Commerce and Management*, 16(2), 130 – 140.

Jassawalla, A. R. et Sashittal, H. C. (2009). Thinking strategically about integrating repatriated managers in MNCs. *Human Resource Management, 48*, 769-792.

Jones, C. et DeFillippi, R.J. (1996). Back to the future in lm: combining industry and self-knowledge to meet career challenges of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4).

Jones, C. et Dunn, M.B. (2007). Careers and Institutions. The Centrality of Careers to Organizational Studies. Gunz, H. & M. Peiperl. (eds.). *Handbook of Career Studies*. Los Angeles: Sage Publications, 437–450.

Jones, C. et Lichtenstein, B. (2000). Architecture of Careers: Careers as Strategy in Professional Services, in M. A. Pierperl, M. B. Arthur, R. Goffee, and T. Morris (eds.), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press, 153–76.

Jokinen, T., Brewster, C. et Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, (6), 979–998.

K

Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance.* New York: Simon et Schuster.

Kebabdjian, G. (2000). L'objet international dans la théorie économique.

Klarsfeld, A. (2003). La gestion des compétences au service de l'innovation : pour une approche délibérément émergente. *14ème Congrès de l'AGRH, Grenoble.*

Kort, W. et Gharbi, J.E. (2013). Structuration theory amid negative and positive criticism. *International Journal of Business and Social Research*, 3(5).

Kraimer, M.L., Shaffer, M.A. et Bolino, M.C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48, 27-47.

Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd edition). Chicago: University of Chicago Press.

L

Lane, H.W., DiStefano, J.J., et Maznevski, M.L. (1997). *International Management Behavior*. Massachusetts: Blackwell.

Lane, P. J., Koka, B. et Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4): 833-863.

Latack, J. L. (1993). Work, stress and careers: a preventive approach to maintaining organizational health, in Michaël B. Arthur, D. T. Hall et B. S. Lawrence, *Handbook of career theory,* Cambridge University Press.

Laurent, A. (1981). The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management. *Journal of Human Resource Management*, Spring, 91-102.

Layder, D. (1985). Power, Structure and Agency. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 15(2), 131-49.

Layder, D. (1987). Key issues in structuration theory: some critical remarks. *Current Perspectives in Social Theory*, 8, 2-46.

Layder, D. (2006). *Understanding Social Theory*. London: Sage Publications, Second edition.

Lazarova, M. et Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: the role of organization support practices. *Journal of World Business,* 36(4), 389–401.

Lazarova, M. et Caligiuri, P. (2004). Repatriation and knowledge management, in Harzing, A.-W. & Ruysseveldt, J.v. (eds) *International Human Resource Management*, 333-56, London: Sage Publications.

Lazarova, M., et Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support vs. career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38, 404-429.

Lazarova, M. et Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40, 361-373.

Levinson, H. (1962). *Men, Management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Le Moigne J.L. (1995). *Les Epistemologies constructivistes*. Paris : PUF.

Locke, K. (2010). Abduction. Dans A. J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Éds), *Encyclopedia of case study research* (1, 1-3). London : Sage.

Louart, P (2013). Préface. Carrières et contextes : des pistes pour repenser les recherches sur les carrières ? *La gestion des carrières. Populations et contextes*, p. VII-XIV.

Louis, M.R. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251.

Louvel, S. et Valette, A. (2008, Juillet). *Beyond scripts: careers as interactions between individual strategies and organizations*. Communication présenté à l'European Group for Organizational Studies. Amsterdam.

M

Magnusson, P. et Boggs, D.J. (2006). International experience and CEO selection: An empirical study. *Journal of International Management*, 12, 107–125.

Mainiero, L. A., et Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Executive*, 19, 106-123.

Mayrhofer, W. et Brewster, C. (1996). In Praise of Ethnocentricity: Expatriate Policies in European Multinationals. *The International Executive*, 36(6), 749-778.

McCall, G., et Simmons, J. (1978). *Identities and Interactions: An Examination of Human Association in Everyday Life*. New York: Free Press.

McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed.), Volume II: Special fields and applications. New York: Random House.

McNeil, I.R. (1985). Relational contracts: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

Mendenhall, M. et Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.

Menger, P.-M. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*. Paris : Éditions du Seuil et la République des Idées.

Mérignac, O. et Roger, A. (2005). L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 58.

Michalet, C.A. (2004). *Qu'est-ce que la mondialisation : Petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne savent pas encore s'il faut être pour ou contre*. La Découverte Poche/Essais n°165.

Miles, M.-B. et Huberman A.-M. (2005). Échantillonnage : délimitation du recueil des données. Dans *Analyse des données qualitatives* (chap. 2.4, pp. 58-71), Bruxelles : Éditions De Boeck Université.

Miller, E. L. et Cheng, J. L., (1978). A closer look at the decision to accept an overseas position. *Management International Review*, 3, 25-33.

Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International. (2015). *Rapport du Gouvernement sur la situation des Français établis hors de France*. Repéré à l'URL : http://guides.bib.umontreal.ca/disciplines/20-Citer-selon-les-normes-de-l-APA?tab=108

Ministère des Affaires Etrangères. (2013). *Enquête sur l'expatriation des français 2013*. Repéré à l'URL : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Enquete_expatriation_2013_cle049946-2.pdf

Mirvis, P.H, et Hall, D.T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380.
Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Viley.
Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (pp. 333-352). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
Mondy, W.R., et Noe, R. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey, USA: Pearson Education International.
Moore, C., Gunz, H. P., et Hall, D. T. (2007). Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organization Studies. In H. P. Gunz, & M. A. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies*: 13-38. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Mouzelis, N. (1989). Restructuring Structuration Theory. *Sociological Review*, 37:613–35.
Mucchielli, J.-L. (1998). *Multinationales et mondialisation*. Paris, Seuil.
Mucchielli, A. (2004). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches qualitatives et production de savoirs*, Recherches qualitatives, Hors-série « Les Actes », 1,41-60.
Mucchielli, A. (2005). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches qualitatives* –Hors série, 1, 7-40.

N

Nadeau, R. (1999). *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*. Paris : PUF.
Nery-Kjerfve, T. et McLean, G.N. (2012). Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning: What do we know? *European Journal of Training and Development*, 36(6), pp. 614-629.
Nicholson, N. (1996). Career systems in crisis: Change and opportunity in the information age. *The Academy of Management Executive,* 10(4), 40-51.
Nizet J. (2007). *La sociologie de Anthony Giddens*. Collection Repères, La Découverte.
Noble, D.F. (1984). *Forces of Production*. New York: Oxford University Press.
Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

O

Oddou, G., Osland, J. S. et Blakeney, R. N. (2009). Repatriating knowledge: Variables influencing the "transfer" process. *Journal of international business studies*, *40*(2), 181-199.
Oddou, G., Szkudlarek, B., Osland, J.S., Deller, J., Blakeney, R. et Furuya, N. (2013). Repatriates as a Source of Competitive Advantage: How to manage knowledge transfer. *Organizational Dynamics*, 42, 257-266.
Organisation Mondiale du Commerce. (2014). *Rapport sur le commerce mondial de 2014. Commerce et développement : tendances récentes et rôle de l'OMC*. Repéré à l'URL : https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/world_trade_report14_f.pdf
Osman-Gani, A., et Hyder, A. (2008). Repatriation readjustment of international managers. An empirical analysis of HRD interventions. *Career Development International*, 13, 456-475.

O'Sullivan, S.L. (2002). The protean approach to managing repatriation transitions. *International Journal of Manpower*, 23(7), 597-616.

P

Parker, P. et Inkson, K. (1999). New forms of career: the challenge to human resource management. *Asia-pacific Journal of Human Resources*, 37 (1), 76-85.

Parmentier, C. A. et Avenier, M. J. (2013). Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique: Eclairages pratiques. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 201–226.

Pautrot, J. et Girouard, Y. (2004). *Expatrié, rêve et réalité*. Paris : Ed. Liaisons.

Peiperl, M.A. et Baruch, Y. (1997). Back to square zero: the post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7-22.

Perkins, S.J. et Daste, R. (2007). Pluralistic tensions in expatriating managers. *Journal of European Industrial Training*, 31(7), 550-569.

Peltonen, T. (1997). Facing the rankings from the past: A tournament perspective on repatriate career mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 106-123.

Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4, 9-18.

Perret V. et Séville M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thietart, R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2ème édition, 13-33.

Perret, V. et Séville M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thietart R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, (3e éd, chap.1, pp.13-33) Paris : Éditions Dunod.

Petit, P. et Soete, L. (1999). La mondialisation en quête d'un avenir : un défi aux politiques nationales. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 160, 189-206.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard.

Pichault, F. et Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. coll. Points/Inédit/Essais, Paris : Editions du Seuil.

Pink, D. H. (2001). Free agent nation: how America's new independent workers are transforming the way we live. *Journal of Forensic Economics*, 15(1), 99-100.

Point, S., Dickmann, M. et Audouard, J. (2012). Explorer la mobilité internationale à travers le discours des grandes entreprises. *Management International*, 16(4).

Point, S. et Singh, V. (2005). Promouvoir la gestion de la diversité : radioscopie des sites Internet des grands groupes européens. *Revue de gestion des ressources humaines*, 58, 14-30.

Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge : towards a post-critical Philosophy*. New York: Harper Torchbooks.

Pringle, J.K., et Mallon, M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 839-853.

Pucik, V. (1992). Globalization and human resource management. *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*, 61-84.

Q, R

Ranson, S., Hinings, C. R., et Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1-7.

Riegler, A. (2001). Toward a Radical Constructivist Understanding of Science. *Foundation of Science*, 6(1), 1-30.

Roche, D. (2009). *Réaliser une étude de marché avec succès*. Eyrolles.

Roper, J., Ganesh, S. et Inkson, K. (2010). Neoliberalism and knowledge interests in career discourse. *Work, Employment and Society*, 24, 661-679.

Rose, J. (1998). *Evaluating the Contribution of Structuration Theory to the Information Systems Discipline*. 6th European Conference on Information Systems, Aix-en-Provence.

Rosenbaum J. E. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 220-242.

Rosenbaum, J. E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. New York: New York Academic Press.

Rosenbaum, J. E. (1989). Organization career systems and employee misperceptions. In M. Arthur, D.T. Hall, & B.S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career studies*, 329-353. Cambridge: Cambridge University Press.

Rouleau, L. (1997). Understanding strategy and structure in daily organizational life: a structurationist view. *Jurnal Manajemen Prasetiya Mulya*, 4(8), 7-18.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10, 50-61.

Rubin, H. J. et Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewig, The Art of Hearing Data.* Thousand Oaks, CA: Sage.

S

Sanchez, J. I., Spector, P. E. et Cooper, C. L. (2000). Adjusting to a boundaryless world: Stress and the expatriate executive. *Academy of Management Executive*, 14, 96-106.

Sawyer, R.K. (2002). Durkheim's Dilemma: Towards a Sociology of Emergence. Sociological Theory, 20(2), 20.

Sayer, A. (1992). *Method in Social Science: A realist approach*. London: Routledge.

Scarbrough, H. (1993). Problem-solutions in the management of information systems expertise. *Journal of Management Studies*, 30, 939-955.

Schank, R. et Abelson, R. (1975). Scripts, plans and knowledge. *Proceedings of the Fourth International Joint Conference on Artificial Intelligence*, 151-157.

Schank, R. et Abelson, R. (1977). *Scripts, Plans, Goals and Understanding. An Inquiry into Human Knowledge Structures*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Schein, E. H. (1965). Organizational psychology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. (2d Ed., 1970; 3d Ed., 1980).

Schein, E.H. (1971a). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs.* Addison-Wesley.

Schein E. H. (1987). Individuals and Careers. Dans J. Lorsch (éd.), Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ*, Prentice-Hall*, p. 155-171 (d'apres l'article structuration des ancres de carrière, cf pdf).

Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. San Francisco: Jossey Bass Pfeiffer.

Scholte, J.A. (1993). *International Relations of Social Change*. Buckingham: Open University Press.

Scullion, H. et Brewster, C. (2001). The Management of Expatriates: messages from Europe. *Journal of World Business*, 36(4), 346-365.

Scullion, H. et Collings, D. G. (2006) (eds). *Global Staffing*, London: Routledge.

Seignour, A. et Palpacuer, F. (2005). Globalisation et emploi : les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales de l'agroalimentaire en Europe. *Gérer et Comprendre*, décembre, 82, 23- 36.

Selmer, J. (1999). Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career Development International*, 4(2), 77-87.

Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y. P. et Bolino, M. C. (2012). Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences A Review and Future Agenda. *Journal of Management*, 38, 1282-1327.

Shaiken, H. (1984). *Work Transformed*. New York: Holt, Rhinehart & Winston.

Shepard, H. A. (1958). The dual hierarchy in research. *Research Management*, 1, 177-187.

Simon, H (1969). *The Sciences of the Artificial*. London: The MIT Press.

Simon, H (1981). *The Sciences of the Artificial* (2ème ed). London: The MIT Press.

Simon, H (1996). *The Sciences of the Artificial* (3ème ed). London: The MIT Press.

Sinangil, H. K., et Ones, D. S. (2001). Expatriate management. In N. Anderson & D. S. Ones & H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology,* 1, pp. 425-443. London: Sage.

Smida, N. (2004). *Les compétences développées par les expatriés français après leur retour : source de performance et de compétitivité organisationnelles. Proposition d'un instrument de mesure*. Communication présentée à l'Actes du 15ème congrès de l'AGRH, Montréal, p. 1925-1946.

Smida, N. (2006). Optimiser la gestion du retour des cadres expatriés français. *Gestion*, 31(1), 59-69.

Sparrow, P. et Hiltrop, J.M. (1994). *European Human Resource Management in Transition*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.

Stott, M. B. (1950). What is occupational success? *Occupational Psychology,* 24, 105-112.

St-Onge, S., Magnan, M., Prost, C. et Biouele, S. (2002). Gérer la rémunération dans un contexte de mobilité internationale : l'art de jongler avec différentes perspectives. *Gestion – revue internationale de gestion*, 27(1), 41-55.

Stahl, G.K., et Cerdin, J.-L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. *Journal of Management Development*, 23(9), 885-902.

Stahl, G.K., Chua, C.H., Caligiuri, P.M., Cerdin, J-L. et Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 91-111.

Stahl, G. K., Miller, E. et Tung, R. (2002). Toward the boundaryless career : a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37, 216-227.

Stroh, L.K. (1995). Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates? *International Journal of Human Resource Management*, 6, 443-456.

Stroh, L.K., Gregersen, H.B., et Black, J.S. (1998). Closing the gap: Expectations vs. reality among repatriates. *Journal of World Business*, 33(2), 111-124.

Stroh, L., Gregersen, H. B. et Black, J. S. (2000). Triumphs and tragedies: Expectations and commitments upon repatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 681-697.

Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human/machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sullivan, S. E. (1999). The Changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.

Sullivan, S. E., et Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.

Sullivan, S.N. et Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1452-571.

Suutari, V. et Brewster, C. (2001). Expatriate management practices and perceived reliance: Evidence from finnish expatriates. *Personnel Review*, 30(5/6), 554-577.

Suutari, V. et Brewster, C. (2003). Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finish expatriates. *International Journal of Human Resources Management,* 14(7), 1132-1151.

Suutari, V.et Tornikoski, C. (2001). The Challenge of Expatriate Compensation: The Sources of Satisfaction and Dissatisfaction among Expatriates. *International Journal of Human Resource Management,* 12(3), 1-16.

T

Tahvanainen, M. (2000). Expatriate performance management: The case of Nokia telecommunications. *Human Resource Management*, 39(2-3), 267-275.

Thiétart, R.-A., Allard-Poesi, F., Angot, J., Baumard, P., Blanc, A., Cartier, M., Charreire Petit, S., Chollet, B., Donada, C., Drucker-Godard, C., Durieux, F. et Ehlinger, S. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

Thompson, J. (1989). The theory of structuration. In Held, D. and Thompson, J. (Eds.), *Social Theory of Modern Societies: Anthony Giddens and His Critics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Thompson, G. (1999). Introduction : situer la mondialisation. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 160, 159-174.

Tower Watson. (2012). Global Workforce Study. Engagement at Risk : Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment. Repéré à l'URL: file:///C:/Users/Dorine/Downloads/2012-TW-Global-Workforce-Study.pdf.

Tung, R.L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33, 125-144.

Tyler, K. (2006). Retaining repatriates. *HR Magazine, 51*, 97-102.

U, V, W

Valaskakis, K. (1999). Le théâtre de la mondialisation : la scène, la distribution et l'intrigue de la pièce ont changé. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, n° 160, 175-187.

Valette, A. et Culié, J.D. (2015). *Career scripts in clusters: a social position approach.* Human Relations.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship : a guide for organizational and social research*. New York : Oxford University Press.

Vidal, M. E. S., Valle, R. S. et Aragón, M. I. B. (2007a). Antecedents of repatriates job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research,* 60, 1272-1281.

Vidal, M. E. S., Valle, R. S. et Aragon, M. I. B. (2008). International workers' satisfaction with the repatriation process. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1683-1702.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Économica.

Wallerstein, I. (1999.) States ? Sovereignty ? The dilemmas of the capitalists in an age of transition. dans Smith et. al., *States and Sovereingty in the Global Economy*, Routledge, Londres et New York, 1999.

Waxin, M.-F. (2004). Expatriates' interaction adjustment: the direct and moderator effects of culture of origin. *International Journal of Intercultural Relation*, 28(1), 61-79.

Waxin, M.F. (2008). La gestion stratégique des affectations internationales. Dans Waxin, M-F. et Barmeyer C. (dir.) *Gestion des Ressources Humaines Internationales* (103-150), Liaisons.

Waxin, M.-F. et Panaccio, A.J. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! *Personnel Review*, Special issue on global human resource management (development), 34(1).

Waxin, M.-F. et Barmeyer, C. (2008). *Gestion des ressources humaines internationales.* Liaison

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. London: Sage Publications.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1996). Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as We Work. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizations Era* (pp. 40–57). Oxford University Press.

Weick, K.E. et Berlinger, L. (1989).Career improvisation in self-designing organizations. In M. B. Arthur, D. T. Hall, et B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 313–328). New York: Cambridge University Press.

Wright, P. M., et Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.

X, Y, Z

Yan, A., Zhu, G. et Hall, D.T. (2002). International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts. *The Academy of Management Review*, 27(3), 373-391.

Yanow, D. (2006). Thinking interpretively: philosophical presuppositions and the human sciences. in D. Yanow, P. Schwartz-Shea (eds), *Interpretation and method*, Londres, Sharpe, 5-26.

Yeaton, K. et Hall, N. (2008). Expatriates: Reducing failure rates. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 75-78.

Yip, G. (1997). A borderless world: Issues and evidence. In: I. Islam & W. Sheperd, (Eds.), *Current Issues in International Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Press. 87–107.

Zahra, S.A. et George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185 -203.

Table des matières

REMERCIEMENTS 3

SOMMAIRE 5

INTRODUCTION GENERALE 7

PARTIE 1 : CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE : VERS UNE ETUDE DE LA CONSTRUCTION DU MOMENT DE CARRIERE QUE CONSTITUE LE RETOUR D'UNE EXPATRIATION TRADITIONNELLE. 17

Chapitre 1 : La période du retour d'expatriation : problème central de l'expatriation traditionnelle. 19
Section 1 : Définition et contextes de l'expatriation traditionnelle. 20
1. Les expatriés : de qui parlons-nous ? 20
1.1. Expatrié : étymologie et définition de sens commun. 20
1.2. L'expatriation traditionnelle : une forme particulière de mobilités internationales professionnelles. 21
1.2.1. Les différentes formes de mobilités internationales professionnelles. 21
1.2.2. L'expatriation traditionnelle : quelle définition dans les travaux en sciences de gestion ? 23
1.3. Les expatriés français : panorama général. 25
2. La mondialisation et l'internationalisation des entreprises : contexte historique de l'émergence de l'expatriation traditionnelle. 31
2.1. Présentation du phénomène de mondialisation. 31
2.2. Le développement de l'internationalisation des entreprises. 33
2.3. Les grandes périodes de la gestion internationale des carrières. 34
Section 2 : Le poste occupé au retour d'expatriation : mesure de l'impact d'une expatriation sur la carrière et pierre angulaire des enjeux posés par le retour d'expatriation. 37
1. Partir en expatriation : quel impact sur la carrière ? 39
2. Les enjeux posés par le retour d'expatriation : de l'importance du poste occupé au retour. 49
2.1. L'utilisation et le transfert des compétences développées à l'international. 49
2.2. Le problème de la rétention des expatriés suite à leur retour. 61

Chapitre 2 : Le poste occupé au retour d'une expatriation traditionnelle : Pour une analyse processuelle et contextuelle des carrières internationales. 69
Section 1. La réaffectation des expatriés à leur retour : une étape particulière du cycle de l'expatriation. Pour une analyse processuelle de l'expatriation. 70
1. Etape 1 : La planification stratégique et l'analyse de l'affectation. 72
2. Etape 2 : La sélection des expatriés. 76
3. Etape 3 : La préparation du salarié à sa future mobilité internationale. 79
4. Etape 4 : Réalisation du package d'expatriation. 81
5. Etape 5 : Le soutien apporté à l'expatrié avant et durant sa mobilité internationale. 84
6. Etape 6 : L'évaluation et la gestion des performances de l'expatrié. 85
7. Etape 7 : La recherche d'un poste de retour. 89
8. Etape 8 : La gestion du rapatriement. 92
Section 2. La gestion des carrières internationales : une perspective contingente. 93
1. Le recours à l'expatriation selon l'origine de l'entreprise présente à l'international et le contexte géographique de l'expatriation. 93
2. Le recours à l'expatriation selon le stade d'internationalisation de l'entreprise. 96
3. Le recours à l'expatriation selon la stratégie d'internationalisation de l'entreprise. 99

Chapitre 3 : Le poste occupé au retour d'une expatriation : étude de la construction d'une étape particulière de la carrière dans une perspective agence/structure. 107
Section 1 : Présentation des grands modèles structurant le champ de la carrière. 109
1. Le modèle de la carrière organisationnelle. 109
1.1. Présentation des principales caractéristiques du modèle de la carrière organisationnelle. 109
1.2. Le retour d'expatriation au prisme du paradigme de la carrière organisationnelle. 115
2. Le courant des nouvelles carrières. 121
2.1. La remise en cause du modèle de la carrière organisationnelle. 121
2.2. Protée et Nomade : les nouvelles figures de la carrière. 122
2.2.1. Le modèle de la carrière protéenne. 122
2.2.2. Le modèle de la carrière nomade. 124
2.3. Le retour d'expatriation au prisme du paradigme des nouvelles carrières. 132
2.4. La remise en cause du courant des nouvelles carrières. 136
Section 2 : Dépasser l'opposition Carrière organisationnelle versus Nouvelles carrières dans l'étude de la construction des carrières : la théorie des scripts de carrière. 140
1. L'héritage des travaux en psychologie cognitive sur le concept de script. 142
2. L'héritage de l'Ecole de Chicago de Sociologie. 146
3. L'héritage de la théorie de la Structuration de Giddens. 149
4. Présentation de la théorie des scripts de carrière. 155
4.1. L'article de Barley dans le *Handbook of career th*eory de 1989 : Présentation du modèle des scripts de carrière. 155
4.2. La faible utilisation de la théorie des scripts de carrière dans la littérature gestionnaire : tentative d'explication. 159
4.3. L'utilisation de la théorie des scripts de carrière dans la littérature : quels enseignements en tirer pour notre recherche ? 167
Section 3 : Pour une utilisation de la théorie des scripts de carrière comme « sensitizing device » : exposé de notre problématisation et de notre cadre d'analyse. 176
1. D'une question de départ à la formulation de notre problématique de recherche. 176
2. De la formulation de notre problématique à sa déclinaison en questions de recherche : le rôle du cadre d'analyse. 181

PARTIE 2 : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 187

Chapitre 4 : Positionnement épistémologique de notre recherche 189
Section 1 : Qu'est-ce que l'épistémologie ? 190
Section 2 : Une recherche inscrite dans le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel… 192
Section 3 : … et dans le Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical. 197
1. Les hypothèses fondatrices du Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical. 198
2. Les incidences des hypothèses du PECR sur le travail de production de connaissances scientifiques. 200
2.1. Le chemin de la connaissance ou comment la connaissance est-elle engendrée ? 200
2.2. La légitimation de la connaissance ou quelle est la valeur de la connaissance ? 203
2.3. Le statut de la connaissance produite. 204

Chapitre 5 : Mise en œuvre du design de notre recherche : Exposé méthodologique. 205
Section 1 : Présentation du design général de notre recherche. 206
1. Le choix d'une recherche « qualitative ». 206
2. Quand les difficultés d'accès au terrain favorisent la construction progressive et itérative de notre sujet de thèse. 209
Section 2 : Le temps du terrain : un travail empirique mené à deux niveaux. 224
1. Le recueil et l'analyse des informations au niveau institutionnel : comprendre l'encodage des scripts organisationnels de carrière. 234
1.1. Le recueil des informations au niveau institutionnel. 234
1.1.1. Les données secondaires internes recueillies au niveau institutionnel. 234

1.1.1.1. Principes et intérêts des données secondaires internes. 234
1.1.1.2. Présentation des données secondaires internes recueillies. 235
1.1.2. Les entretiens semi-directifs menés au niveau institutionnel. 239
1.1.2.1. Le principe de l'entretien semi-directif. 239
1.1.2.2. Constitution de l'échantillon : présentation des entretiens semi-directifs réalisés. 240
1.1.2.3. Conduite des entretiens menés au niveau institutionnel. 244
1.2. Analyse des informations recueillies au niveau institutionnel. 248
1.2.1. Présentation de la méthode d'analyse retenue. 248
1.2.2. Application de l'analyse multithématique aux informations recueillies au niveau organisationnel. 249
2. Le recueil et l'analyse des informations au niveau individuel : comprendre l'enactment des scripts organisationnels de carrière. 254
2.1. Le recueil des informations au niveau individuel. 254
2.1.1. Les entretiens semi-directifs menés au niveau individuel. 254
2.1.1.1. Constitution de l'échantillon : Présentation des entretiens semi-directifs réalisés. 254
2.1.1.2. Conduite des entretiens menés au niveau individuel. 262
2.2. L'analyse des informations recueillies au niveau individuel. 267
2.2.1. Présentation de la méthode d'analyse retenue. 267
2.2.2. Application de l'analyse multithématique aux informations recueillies au niveau individuel. 267

PARTIE 3 : RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE : L'INFLUENCE DE LA STRUCTURE ET DE L'AGENCE DANS LA CONSTRUCTION DE LA CARRIERE DES EXPATRIES TRADITIONNELS LORS DE LEUR RETOUR DE MOBILITE INTERNATIONALE. 275

Chapitre 6 : L'encodage des scripts organisationnels de carrière des expatriés : Comprendre le rôle de l'organisation dans la construction de la carrière des expatriés traditionnels lors de leur retour de mobilité internationale. 277
Section 1 : Présentation des quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés encodés par les entreprises présentes à l'international. 284
1. Présentation du script du Dirigeant. 284
2. Présentation du script du Haut Potentiel. 289
3. Présentation du Script du Missionnaire 295
4. Présentation du Script Aventurier. 299
Section 2 : Des expériences d'expatriation traditionnelle qui s'inscrivent dans les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés identifiés. 310

Chapitre 7 : La relation entre les scripts organisationnels de carrière des expatriés et l'action individuelle. 319
Section 1 : La relation entre le Script du Dirigeant et l'action individuelle des expatriés. 321
Section 2 : La relation entre le Script du Haut Potentiel et l'action individuelle des expatriés. 327
Section 3 : La relation entre le Script du Missionnaire et l'action individuelle des expatriés. 330
Section 4 : La relation entre le Script de l'Aventurier et l'action individuelle des expatriés. 341

Chapitre 8 : L'influence de l'agence sur la structure : ou quand les expatriés de retour participent à l'évolution de leur organisation 357
Section 1 : Les effets de l'agence sur le domaine institutionnel lors du retour d'une expatriation traditionnelle : la mise en évidence d'une influence individuelle et immédiate. 359
Section 2 : Les effets de l'agence sur le domaine institutionnel lors du retour d'une expatriation traditionnelle : la mise en évidence d'une influence collective et différée. 364
1. L'influence de l'agence sur l'encodage du script du Haut Potentiel. 364
2. L'influence de l'agence sur l'encodage du script du Dirigeant. 368
3. L'influence de l'agence sur l'encodage du script de l'Aventurier. 371

CONCLUSION/DISCUSSION 379
Bibliographie 395
Table des matières 417
Table des illustrations 421

Table des illustrations

Table des figures

Figure 1. Evolution de la population française inscrite dans le monde et dans les Etats membres de l'Union européenne de 1995 à 2014. 25
Figure 2. Evolution de la population française inscrite par région de 1995 à 2014, hors Etats membres de l'U.E. 26
Figure 3. Les français à l'étranger 26
Figure 4. Critères de succès possibles d'une affectation internationale 38
Figure 5. Les antécédents et conséquences de l'avancement de carrière suite au retour d'expatriation. 45
Figure 6. Cadre d'analyse du succès de carrière des expatriés de retour. 48
Figure 7. The repatriate knowledge transfer model. 59
Figure 8. La rétention des expatriés suite à leur retour : un cadre d'analyse intégrateur. 67
Figure 9. Le cycle de l'expatrié d'Adler. 70
Figure 10. Le cycle de l'expatriation de Berthoin-Antal. 71
Figure 11. Typologie des systèmes de sélection des expatriés. 77
Figure 12. La gestion du retour par les entreprises présentes à l'international. 90
Figure 13. La mobilité intra-organisationnelle : la représentation de E.H. Schein. 113
Figure 14. Schéma de l' « enactment of careers ». 127
Figure 15. Le processus de structuration. 150
Figure 16. Les dimensions de la dualité du structurel. 153
Figure 17. Giddens' model of structuration. 157
Figure 18. Career's role in the structuring process. 158
Figure 19. A sequential model of institutionalization. 164
Figure 20. Le modèle des scripts de carrière revisité par Cappellent et Janssens. 170
Figure 21. The enactment of careers and institutional effects. 175
Figure 22. Career's role in the structuring process. 181
Figure 23. Adaptation du modèle de Barley 185
Figure 24. Career's role in the structuring process. 217
Figure 25. La construction de l'objet dans le processus de recherche. 223
Figure 26. Représentation du script du Dirigeant 288
Figure 27. Représentation du script du Haut Potentiel 294
Figure 28. Représentation du script du Missionnaire 298
Figure 29. Représentation du script de l'Aventurier 303

Table des tableaux

Tableau 1. Comparaison entre deux formes d'expatriation. 21
Tableau 2. Nombre d'expatriés français par pays 27
Tableau 3. Motivations pour accepter une affectation internationale. 40
Tableau 4. Les principaux facteurs influençant la décision d'accepter une expatriation. 41
Tableau 5. Synthèse des compétences développées lors d'une expatriation. 52
Tableau 6. Les principaux motifs d'expatriation selon Hocking, Brown et Harzing (2004) 75
Tableau 7. Synthèse des perspectives à considérer en matière de gestion de la rémunération des expatriés. 83
Tableau 8. Stade d'internationalisation de l'entreprise et gestion internationale des ressources humaines. 99
Tableau 9. Synthèse du modèle EPRG de Heenan et Perlmutter (1979). 102
Tableau 10. Stratégie d'internationalisation des entreprises et recours à l'expatriation. 104
Tableau 11. Carrière organisationnelle versus Environnement économique actuel. 121
Tableau 12. Une comparaison entre le modèle de la carrière protéenne et le modèle de la carrière organisationnelle. 124
Tableau 13. Une comparaison entre le modèle de la carrière organisationnelle et celui des carrières nomades. 126
Tableau 14. Présentation synthétique de l'ensemble des informations recueillies et analysées dans le cadre de notre thèse. 226
Tableau 15. Présentation des différentes entreprises présentes à l'international investiguées. 231
Tableau 16. Présentation synthétique de l'ensemble des données secondaires internes recueillies et analysées dans le cadre de notre thèse. 236
Tableau 17. Présentation des entretiens réalisés au niveau organisationnel. 242
Tableau 18. Présentation des entretiens réalisés au niveau individuel. 256
Tableau 19. Présentation pour chaque expatrié du script organisationnel de carrière dans lequel ce salarié a été inscrit par son entreprise au début de son ou ses expérience(s) d'expatriation. 311

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES