

# STRATÉGIES DE COORDINATION DES ACTIVITÉS INTERNATIONALES ET GESTION INTERNATIONALE DES RESSOURCES HUMAINES : DES PRATIQUES DE GESTION DU CONJOINT À L'EXPATRIATION CONTINGENTES

Olivier MÉRIGNAC

*Centre de recherche de l'IAE, Université Lyon 3*

La mobilité des ressources humaines, vecteur incontournable du développement international des activités, s'avère être aujourd'hui un enjeu stratégique primordial pour les entreprises. De la PME qui prend pied sur un marché étranger, à l'entreprise multinationale implantée sur tous les continents, si les objectifs de la mobilité diffèrent selon leur degré d'internationalisation, les entreprises ont en commun le besoin d'envoyer des hommes à l'étranger.

Bien que la mobilité puisse prendre des formes diverses, l'expatriation vers les filiales étrangères, c'est-à-dire la présence physique et durable du cadre sur place, reste nécessaire dans de nombreux cas de figure. L'installation temporaire du cadre et de sa famille dans le pays d'accueil peut être en effet justifiée par une intégration dans la culture locale difficile ou, plus simplement, lorsque la mission sur place s'inscrit dans la durée.

La mise en œuvre des politiques de gestion internationale des ressources humaines ne se fait cependant pas sans difficultés. En effet, les entreprises sont confrontées à des taux de refus et d'échec à l'expatriation élevés. Les raisons invoquées par les cadres, que ce soit pour expliquer le refus d'expatriation ou pour justifier leur retour prématuré, sont majoritairement familiales.

Après avoir souligné l'importance de la problématique du conjoint et de sa carrière, qui est identifiée comme un facteur décisif tout au long du processus d'expatriation, nous nous intéresserons aux réponses managériales développées par les entreprises. Nous essaierons de montrer que les pratiques de gestion de la carrière du conjoint, qui traduisent selon nous la conception de la performance à l'expatriation, varient grandement selon la stratégie de coordination internationale mise en œuvre par l'organisation. Il s'agira donc dans un premier temps de revenir sur les stades du développement international et les politiques de mobilité qui y sont rattachées.

## 1. Développement international, GIRH et mobilité : le poids des contingences

### 1.1 Les stratégies de coordination internationale des activités

Nous essaierons ici, tout en parcourant les différentes formes que peuvent prendre les entreprises au cours du développement international, de l'entreprise exportatrice à l'organisation multinationale, de définir les termes que nous serons amené à utiliser dans notre réflexion.

#### 1.1.1 L'internationalisation

Si la majorité des travaux de recherche se focalisent sur les multinationales, il ne faut pas pour autant négliger le processus d'apprentissage et de croissance internationale qui a permis à l'organisation de gagner sa dimension multinationale. On parlera d'internationalisation lorsque l'entreprise accroît la part de son chiffre d'affaires effectué à l'étranger sans investissement productif direct, c'est-à-dire par l'exportation ou diverses transactions internationales.

Le processus d'internationalisation a été largement décrit par les travaux fondateurs sur les multinationales qui, en se basant sur les théories économiques classiques et néo-classiques, cherchent à expliquer les raisons de l'internationalisation (Vernon, 1966 ; Hymer, 1970 ; Caves, 1971).

Plus récemment, Phatak (1992), s'est attaché à décrire dans les détails chaque étape de l'internationalisation. Un travail qui ne cherche pas à expliquer les raisons qui poussent les entreprises à passer d'une phase à l'autre, mais propose une analyse logistique poussée de l'évolution de l'entreprise vers le stade multinational. 1) L'entreprise exporte ses produits, généralement vers un seul marché étranger, par l'intermédiaire d'un importateur-distributeur dans le pays cible ; 2) pour permettre le contrôle de la distribution de ses produits et affirmer sa position et son image sur le marché, l'entreprise délègue un commercial sur place ; 3) l'entreprise, souhaitant limiter les intermédiaires et vendre directement ses produits, installe un point commercial sur place. La création d'un service export au siège est généralement simultanée ; 4) la création d'une filiale de distribution, entité autonome ; 5) les produits sont toujours fabriqués dans le pays d'origine mais montés sur place grâce à l'installation d'une usine d'assemblage ; 6) l'entreprise installe une usine de production qui peut faire appel aux ressources locales.

Si le processus est toujours présenté comme un développement linéaire, il nous paraît important de souligner avec Isabelle Huault (1994, p. 70) que, dans la pratique, la croissance des entreprises peut s'avérer heurtée, avec des retours en arrière, des échecs, le jeu des achats d'entreprises concurrentes à l'étrangers peut permettre à une structure nationale d'acquérir une dimension internationale sans passer par les stades initiaux.

Mais revenons à l'étape 6 du processus classique d'internationalisation durant lequel l'entreprise coordonne la production et la distribution de ses biens à l'étranger par le contrôle d'une usine et d'une filiale de distribution. Peut-on pour autant parler de multinationale ? La multinationalisation est le processus de développement pendant lequel une activité industrielle intégrée entre plusieurs pays se substitue aux exportations donnant à l'organisation jusque là nationale une dimension multinationale. Les définitions de la multinationale sont multiples. La variable qui, dans chaque définition, caractérise la multinationale est différente d'un auteur à l'autre : si la nature des filiales contrôlées (de production ou de distribution) prime pour certains, c'est leur nationalité ou leur nombre qui importe pour d'autres.

À notre sens, une entreprise peut être considérée multinationale dès lors qu'elle organise une production délocalisée dans deux pays étrangers différents en exerçant un contrôle de nature variable sur l'activité de ses filiales. Nous verrons, dans la section suivante, que le contrôle exercé par le siège sur les filiales diffère selon la forme de la multinationale et peut même, dans certains cas, être remplacé par la coopération, l'apprentissage réciproque. La dimension multinationale est d'après nous caractérisée par l'effort de coordination mis en œuvre par l'entreprise dans la gestion de trois pôles de production différents. Une firme est multinationale dès lors qu'elle développe un mode de gestion spécifique qui lui permet de coordonner des activités séparées géographiquement.

Toutes les multinationales ne gèrent pas leurs activités sur le même mode. Si certaines organisations sont fortement marquées par le contrôle du siège, d'autres développent des stratégies mondiales transcendant les frontières.

### **1.1.2 Les formes de la multinationale**

Nous ne nous intéresserons plus ici au mécanisme d'internationalisation qui amène une entreprise nationale à la dimension multinationale, mais aux différentes stratégies et structures des multinationales établies, à catégoriser les degrés de multinationalisation des organisations. Nous verrons comment les travaux pionniers de Perlmutter (1969), qui semble d'ailleurs s'être imposé comme le modèle académique de référence lorsque l'on traite de la multinationale, peuvent être comparés aux modèles ultérieurs.

#### ***Le modèle EPRG***

Perlmutter (1969) développe une approche pour le moins originale en s'intéressant au discours des dirigeants de quatre multinationales (une européenne et 3 américaines) pour établir des profils organisationnels de multinationales. Des discours des dirigeants interrogés, Perlmutter déduit des types d'orientation différents selon les multinationales structurant, d'après lui,

l'ensemble des relations de l'organisation. Les multinationales développent des systèmes de contrôle, de relation entre siège et filiales et des modes de gestion de l'information, des décisions permettant de les regrouper en quatre catégories distinctes :

- *le mode ethnocentrique* : l'autorité du siège est marquée, véritable centre de planification et de décision stratégique, il oriente l'activité de ses filiales, qui appliquent les règles et standards nationaux. L'information circule du siège vers les filiales. L'activité internationale apparaît comme une extension, à l'étranger, de l'activité nationale qui reste largement prioritaire. La culture commune diffusée dans les filiales est calquée sur le modèle national du siège ;
- *l'orientation polycentrique* : les filiales disposent, dans cette configuration, d'une plus large autonomie et sont considérées comme des entités à part entière dont le fonctionnement n'est plus dirigé directement par le siège. Les projets sont développés par chaque filiale, indépendamment du siège, et intègrent ainsi les spécificités du marché local. Les flux d'information sont faibles à la fois du siège vers les filiales mais aussi entre les filiales. La culture d'entreprise, bien que fondée sur des valeurs de base communes, est adaptée au particularisme local ;
- *le mode régiocentrique* : dans cette configuration, la multinationale s'articule en fonction des spécificités organisationnelles régionales au sens des grandes divisions géographiques du monde basées sur des caractéristiques socioculturelles considérées homogènes. L'intégration des activités au niveau mondial, décrite dans le modèle géocentrique, est ici remplacée par une coordination régionale. Chaque région développe un pôle de planification et de décision autour d'un siège régional autonome vis-à-vis du siège mondial. Les filiales de la même zone sont fortement interdépendantes et suivent les orientations du siège régional. S'il y a autonomie à l'intérieur des régions, l'activité reste coordonnée entre les sièges régionaux et le siège mondial ;
- *l'orientation géocentrique* : l'activité de la multinationale est ici intégrée au niveau mondial, les spécificités nationales sont nivelées par une organisation transnationale. Le système décisionnel englobe toutes les régions du monde dans lesquelles l'organisation développe des activités. Les filiales sont interdépendantes au niveau mondial et collaborent entre elles et avec le siège qui perd d'ailleurs son positionnement central. Le flux d'informations est important et réciproque entre toutes les entités, siège ou filiales.

Hedlund (1986) introduit le concept d'hétérarchie qui vient élargir celui de géocentrisme développé par Perlmutter. Une multinationale fonctionnant sur le mode de l'hétérarchie s'apparente à « un système organisé de manière non hiérarchique, qui possède des unités interdépendantes entre elles » (1986, p. 18). Les activités du siège sont réparties dans toutes les filiales qui obtiennent ainsi un rôle stratégique fort. Une stratégie d'intégration des filiales au niveau mondial basée non pas sur un système de contrôle au sens traditionnel, mais sur l'adhésion de tous les éléments de la structure à une culture et des valeurs communes. La diffusion de la culture fédératrice du système s'appuie sur une ressource humaine fort mobile comme nous le verrons au paragraphe 1.2.1. de cette section.

### ***Perspective contingente et stratégique de la multinationale***

Les premiers auteurs à introduire une perspective contingente entre stratégie et structure dans la théorisation de la multinationale sont Stopford et Wells (1972). Leur approche de la diversité des stratégies développées par les multinationales dans leur évolution sur les marchés mondiaux est fondée sur deux dimensions : la diversité des produits vendus sur les marchés étrangers et l'importance (le pourcentage) des ventes réalisées à l'étranger par rapport au chiffre d'affaires total.

Les auteurs établissent ainsi une typologie des multinationales en fonction de l'évolution (pas forcément simultanée) de la diversité et de l'importance des ventes. Une multinationale développant peu de produits (diversité faible) et n'effectuant qu'une petite partie de son chiffre d'affaires à l'étranger ne dispose que d'une division internationale. Dès lors, si seul le pourcentage des ventes à l'étranger s'accroît la multinationale développe une structure

régionale. Si c'est au contraire la diversité des produits seule qui s'accroît, elle s'oriente vers une structure mondiale de divisions par produit. Dans le cas d'une évolution simultanée des deux dimensions la multinationale évolue vers une structure mondiale matricielle. L'analyse de Stopford et Wells aboutit, comme l'a montré également Perlmutter (1969), à quatre types de multinationales. Les auteurs partent des stratégies mises œuvre pour arriver aux structures sans intégrer les variables externes (les ressources locales, la demande, les opportunités stratégiques locales, la protection du gouvernement...) qui peuvent venir influencer, voire initier, les orientations stratégiques de la multinationale et par la suite ses structures. C'est ce que montrent, Doz et Prahalad (1986) puis Bartlett et Ghosal (1991).

Doz et Prahalad (1986) confèrent également une perspective stratégique et contingente à leur analyse de la multinationale en se focalisant sur les opportunités stratégiques rencontrées par les filiales dans l'environnement économique local. Ils structurent leur approche autour de trois dimensions. En se centrant tout d'abord sur la dimension contrôle stratégique, les auteurs caractérisent une typologie de filiales en fonction de trois variables : les activités de la multinationale, la localisation des filiales et le degré de participation au capital de filiale par le siège. Leur analyse aboutit à quatre types de filiale : les exportatrices, les importatrices, les autonomes, les protégées (par la politique du pays). La deuxième dimension concerne la nature de la politique produit. La multinationale peut en effet privilégier une politique produit centrée sur les standards nationaux ou au contraire développer une politique produit globale intégrée au niveau mondial. La troisième dimension, le degré de participation financière, varie d'une implication minimum du siège dans le capital de la filiale, les relations se limitent alors à des accords de collaborations, à une participation financière maximum, le capital des filiales étant alors possédé entièrement par le siège. Doz et Prahalad (1986) caractérisent au terme de leur analyse tridimensionnelle quatre catégories de multinationales : locales, locales avec concurrence globale, multifocales et globale. Une typologie qui se rapproche du modèle développé par Perlmutter (1969) et sa catégorisation des multinationales à orientation ethnocentriques, polycentriques, régiocentriques et géocentriques.

Bartlett et Ghoshal (1991) développent une vision contingente de la multinationale basée sur la prise en compte de la culture organisationnelle façonnée depuis des années par l'environnement évolutif de la multinationale. Les auteurs introduisent le concept d'héritage administratif défini comme « des attributs organisationnels existant depuis des décennies, (une) collection d'attributs qui façonne l'héritage administratif, c'est-à-dire les capacités organisationnelles » (Bartlett et Ghoshal, p. 61, 1991). En d'autres termes, l'héritage administratif serait le résultat de l'accumulation de structures organisationnelles correspondant chacune à un contexte, un environnement stratégique différent selon l'époque, une sédimentation historique de l'organisation. L'héritage administratif ne crée pas le développement international de l'organisation, il l'oriente, l'accélère, le ralentit, agit comme un facteur contingent de l'évolution de la multinationale. Les auteurs ont déterminés, en fonction de l'héritage culturel et historique, quatre catégories d'organisations : international, multinational, global et transnational. Le modèle développé par Bartlett et Ghosal (1991) ne correspond pas, d'après nous, à un processus d'évolution de la multinationale, chaque catégorie étant le fruit de la sédimentation organisationnelle historique d'un certain type d'entreprise dans un contexte temporel et géographique précis.

Les modèles théoriques que nous venons de passer en revue ne viennent pas remettre en question les résultats des travaux de Perlmutter (1969) sur les dimensions internes des différentes formes de multinationales mais affinent et complètent la théorisation (notamment les travaux d'Hedlund sur l'hétéarchie en 1986). L'apport des modèles ultérieurs est principalement de resituer la multinationale dans son environnement. Quelles soient fondées sur l'analyse des opportunités stratégiques de chaque filiale (Doz et Prahalad, 1986), ou sur la culture organisationnelle historique (Bartlett et Ghoshal, 1991) ces modèles ont pour mérite de fournir un éclairage pertinent sur la relation stratégie/structure et l'interaction avec l'environnement de

l'organisation, une perspective contingente de l'évolution des multinationales.

Quel que soit le vocabulaire employé, géocentrisme (Perlmutter, 1969), hétérarchie (Hedlund, 1986), global (Doz et Prahalad, 1986), transnational (Bartlett et Ghosal, 1991), structure mondiale matricielle (Stopford et Wells, 1972), les différents acteurs de la théorisation de la multinationale développent tous un modèle idéal permettant de répondre à la dialectique global/local de l'environnement international.

La mobilité des ressources humaines, dont les acteurs, les formes et la gestion sont différents selon le stade de développement de la multinationale, apparaît comme un des vecteurs fondamentaux de la croissance internationale des organisations vers une structure multinationale globale.

## **1.2 Mobilité et GIRH dans les multinationales**

Il nous paraît nécessaire de préciser les raisons qui poussent les entreprises à promouvoir la mobilité vers et entre les filiales, pour pouvoir ensuite analyser les éléments justifiant ou excluant la prise en compte du conjoint par les organisations lors du processus de mobilité.

### **1.2.1 Pourquoi la mobilité**

On retrouve une série d'éléments couramment évoqués par la littérature internationale justifiant le développement de la mobilité dans les organisations : le besoin spécifique en personnel dans le cadre de transferts de compétences, de savoir-faire afin de pallier un manque d'expertise sur place ; le développement des managers par l'expérience internationale ; la volonté de contrôler les activités d'une filiale par l'envoi de cadres du siège aux postes clés de la structure étrangère ; l'émergence et la diffusion des valeurs communes de l'organisation (nous parlerons de socialisation). Nous allons ici nous attarder sur ce dernier point qui sera prépondérant dans la conceptualisation de nos résultats de recherche.

Hedlund (1986) souligne l'importance de la mobilité dans le processus de croissance vers un système hétérarchique. La stratégie d'intégration des filiales au niveau mondial est fondée sur l'adhésion de tous les éléments de la structure à une culture et des valeurs communes. La diffusion de la culture fédératrice du système s'appuie sur une ressource humaine mobile. Il introduit la notion de socialisation par la mobilité géographique.

La socialisation, au sens sociologique, est un processus de construction identitaire d'un groupe social. Dans le cadre de la structuration d'identités professionnelles, la socialisation prend une autre dimension puisqu'elle implique à la fois des individus aux patrimoines culturels différents et la culture managériale de l'organisation. Le processus doit permettre à terme leur cohabitation dans un système de valeurs commun et fédérateur. La socialisation ne peut être assimilée à l'agrégation des différences culturelles dans un pot commun de valeurs devenant ainsi collectives, ni à l'imposition de la culture d'entreprise à tous les individus la constituant. Au contraire, la socialisation est le résultat de l'interaction des sous-cultures individuelles et de la culture organisationnelle (Dubar, 1991).

Adler et Bartholomew (1992) vont dans le même sens lorsque, dans leur travail sur la gestion des ressources humaines dans les multinationales, ils décrivent l'élaboration d'un système de gestion du personnel basé sur la combinaison de la diversité culturelle et de la culture organisationnelle. La multinationale évolue dans un environnement complexe en interne comme en externe. Elle doit gérer une diversité culturelle importante alors qu'elle évolue dans un environnement multidimensionnel complexe. Nous allons voir comment la socialisation, rendue possible par la mobilité géographique, va permettre la réduction de l'incertitude et la maîtrise de la complexité.

Doz et Prahalad (1986) soulignent que c'est l'accumulation d'expériences formatrices dans des contextes, des cultures et des postes différents qui permettra aux cadres de s'adapter et d'évoluer dans un environnement culturel interne complexe. Les cadres travaillent mais vivent également dans les pays d'accueil et affinent ainsi leur perception de la différence. Edström et

Galbraith (1977) estiment d'ailleurs que la socialisation commence par une meilleure compréhension entre nationalités et cultures. Les expatriés développent, au fur et à mesure de leurs expériences, des réseaux de relations informels étendus qui renforcent le mécanisme de socialisation en augmentant les flux d'informations et la transmission de valeurs communes. Edström et Galbraith (1977) soulignent que les cadres internationaux disposent de réseaux de communication beaucoup plus développées que les cadres nationaux sédentaires.

Hedlund (1986) va plus loin en remarquant que les cadres, par leurs expériences multiculturelles accumulés au fil de leurs mutations, intègrent la culture organisationnelle en même temps qu'ils la créent et la véhiculent. Les transferts répétés permettent aux cadres d'acquérir une vision globale des différences culturelles qui composent les effectifs de l'organisation. Kobrin (1998) insiste notamment sur le rôle intégrateur de l'expérience internationale et donc de la mobilité. Les cadres, qui sont pourtant d'origines culturelles différentes, construisent par leurs expériences pluriculturelles une perception globale de l'organisation. Cette culture organisationnelle globale, commune à tous les cadres et diffusée de manière efficace par le réseau de communication informel, se substitue aux cultures individuelles divergentes. La socialisation permet ainsi de réduire la complexité et les incertitudes liées au fonctionnement des multinationales. C'est en ce sens que Edström et Galbraith (1977) assimilent la socialisation par la mobilité à un outil de coordination et de contrôle développé par les multinationales.

Notons cependant que la socialisation par la mobilité géographique ne peut être mise en œuvre que dans le cadre d'un système de gestion des ressources humaines déjà fortement internationalisé. Les objectifs de la mobilité et les pratiques de gestion qui lui sont rattachées varient en effet avec le mode de coordination stratégique développé.

### 1.2.2 Mise en œuvre de la mobilité

Les modes de gestion de la mobilité des ressources humaines développées par les entreprises multinationales ont été analysés à partir des modèles séminaux de Perlmutter (1969), Heenan et Perlmutter (1974), Stopford et Wells (1972). Les auteurs présentent tous des modèles de gestion internationale des ressources humaines en dégradé, contingents aux phases de développement de la multinationale. À chaque catégorie de multinationale correspond ainsi un mode spécifique de gestion de la mobilité des cadres. Nous choisissons de nous centrer sur le modèle EPRG.

#### *Des systèmes de gestion internationale des ressources humaines contingents*

Perlmutter (1969) et Heenan et Perlmutter (1974) en se basant sur l'évolution des relations élaborés entre le siège et ses filiales au cours du processus du développement de la multinationale, mettent à jour des pratiques de gestion des cadres contingentes aux différentes phases du modèle EPRG.

- *Dans le mode ethnocentrique* : le siège impose son autorité aux filiales. Le personnel de la maison mère est largement privilégié par rapport au personnel étranger. Porteur des règles et standard du siège, le personnel national de la maison mère diffuse son autorité dans les filiales où il est expatrié aux postes clés. Si les cadres des filiales ne disposent d'aucune structure assurant leur gestion, un département expatriés est créé au siège et gère la carrière des cadres du pays d'origine. Les cadres dirigeants sont également issus du pays où le siège est implanté.
- *Dans le mode polycentrique* : le siège n'est plus le centre d'autorité, les filiales sont plus autonomes dans leur gestion et développent leurs propres pratiques de gestion du personnel. Dès lors, les expatriés, peu nombreux, ne tiennent plus les postes à responsabilité dans les filiales qui sont occupés par des cadres locaux. Cependant ce sont toujours des nationaux du pays siège qui monopolisent les postes de dirigeants au siège. Les pratiques de gestion sont fortement décentralisées et chaque filiale dispose de ses propres standards en matière de recrutement, d'appréciation, de rémunération et de gestion des carrières.
- *Dans l'orientation régiocentrique* : les filiales sont regroupées par régions autour de sièges

régionaux qui coexistent avec un siège mondial. Les postes de dirigeants au siège mondial reviennent encore à des cadres de nationalité du pays d'origine alors que ce sont des cadres originaire de la zone géographique qui détiennent les postes clés du siège régional. À l'intérieur de chaque région s'impose une mobilité importante entre les filiales où se côtoie un nombre important de nationalités différentes. Par contre les flux de personnes entre régions restent limités.

- *Le mode géocentrique* est caractérisé par une intégration de l'activité au niveau mondial. La nationalité ne fournit ici aucun privilège particulier, les cadres sont jugés sur leurs compétences et peuvent accéder à tous les postes de toutes les entités du réseau. La mobilité est ainsi importante entre tous les sites, la gestion des carrières prend une vraie dimension internationale. Les transferts sont fréquents et répétés pour assurer la diffusion des valeurs organisationnelles communes et fédératrices.

La politique de GRH, constituée des quatre volets que nous venons de décrire, évolue ainsi avec le développement international de l'organisation. Les pratiques de gestion du personnel développées dans le cadre des quatre fonctions sont contingentes à chaque stade d'évolution et varient sur un continuum du niveau ethnocentré au niveau géocentré. La quatrième phase de l'internationalisation, modèle idéal d'intégration globale et de réactivité locale, a été l'objet d'investigations poussées de la part de différents auteurs. Hedlund (1986), Doz et Prahalad (1986) ainsi qu'Adler et Bartholomew (1992) analysent les politiques de ressources humaines contingentes au modèle transnational.

#### ***La GIRH dans la transnationale***

D'après Hedlund (1986), pour pouvoir à la fois répondre à la nécessaire intégration globale et s'adapter aux spécificités locales la multinationale "hétérarchique" doit développer sa flexibilité et sa multi-dimensionnalité. La transnationale met ainsi en œuvre des pratiques de GIRH spécifiques afin de répondre à cette double nécessité. Il souligne d'autre part que la culture organisationnelle internationale, qui sous-tend l'activité transnationale, est constituée des différentes compétences et cultures nationales. Par conséquent la mobilité s'impose à tous les cadres, quelle que soient leurs origines ou leurs fonctions.

Une mobilité fréquente et répétée, et donc de fait, horizontale (une mobilité verticale ne permettrait pas une telle fréquence). Les transferts incessants assurent la construction et la diffusion de la culture internationale. Les cadres par leurs expériences multiculturelles accumulés au fil de leurs mutations intègrent la culture en même temps qu'ils la créent et la véhiculent.

Doz et Prahalad (1986) présentent la gestion des cadres comme un outil indispensable à la maîtrise de la complexité, inhérente à l'organisation transnationale, liée à la diversité des cultures. Les cadres doivent, d'après eux, être capables de s'adapter et d'évoluer dans un environnement complexe et des situations évolutives. Des qualités qui ne peuvent s'acquérir que par l'accumulation d'expériences formatrices dans des contextes, des cultures et des postes différents. La mobilité internationale intensive est, pour ces deux auteurs également, une nécessité dans la configuration transnationale. Les cadres, par leurs mutations successives, se forment à la différence culturelle en intégrant peu à peu les schémas et modes de pensée nationaux. La mobilité doit être rendu possible par le développement d'un système performant de gestion des cadres et de leurs carrières internationales. Adler et Bartholomew (1992) vont plus loin dans la définition du système de GIRH transnational. En partant du modèle de l'organisation transnationale développée par Bartlett et Ghoshal (1991), les deux auteurs conceptualisent un modèle de GIRH capable d'assurer le développement de cadres "transnationaux" amenés à évoluer dans la culture transnationale complexe de l'organisation fondée sur une diversité culturelle forte.

Si les formes, les acteurs et les pratiques de gestion de la mobilité semblent ainsi fortement contingentes par les formes d'organisation multinationales, toutes les entreprises, pour des raisons diverses, ont besoin d'assurer la mobilité de leurs ressources humaines. Pourtant la mise

en œuvre des politiques de gestion internationale des ressources humaines ne se fait pas sans difficultés.

## 2. La problématique du conjoint et de sa carrière à l'international

Les trois types principaux de freins à la mobilité internationale identifiés par la littérature sont la famille, la carrière - peur du retour, absence d'intérêt perçu - et les langues - absence de maîtrise suffisante - (Cerdin, 1999). Parmi eux, la famille (les liens de communauté comme les amis, les proches, les parents et la famille étendue) tient une place prépondérante. Plus exactement, la scolarisation des enfants, le travail ou la carrière du conjoint ainsi que des raisons extra-professionnelles émises par le conjoint, constituent non seulement des causes de non mobilité mais peuvent aussi entraîner une mauvaise adaptation de l'expatrié dans le cas où la mobilité a lieu sans prise en compte suffisante de l'autre membre du couple.

### Méthodologie

- Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de couples ayant vécu une mobilité en famille. 32 interviews pour 16 situations familiales. Les conjoints ont été rencontrés séparément systématiquement puis ensemble lorsque cela était possible. 11 couples ont été contactés dans les 6 mois suivant leur retour, 5 l'on été lors de leur passage en France, en général lors des vacances d'été.
- Des entretiens ont été menés auprès de responsables de la mobilité d'entreprises françaises de dimension internationale. La méthodologie employée est décrite dans le détail à la section 3.1.

Les entreprises sont confrontées à un taux d'échec à l'expatriation élevé, 20% en moyenne et qui peut aller jusqu'à 50% selon les entreprises. Un taux qui est uniquement défini par les rapatriements précoces et ne prend pas en compte les baisses de performance qui toucheraient 30 à 40% des expatriés (Cerdin, 1999). Les coûts directs d'un retour prématuré sont importants compte tenu des sommes engagées dans le transfert international. Les sommes en jeu sont évaluées pour un cadre international à trois fois l'investissement effectué pour un cadre local. Mais des coûts indirects viennent s'ajouter tels que la perte de réputation de l'entreprise, l'éventuelle perte de marchés, les répercussions humaines, la déstabilisation de la carrière du cadre. De plus, s'il est difficile de les quantifier, les refus d'expatriation sont également de plus en plus fréquents (Harvey, 1996).

« Nous sommes de plus en plus confrontés au problème du conjoint dès que l'on veut envoyer un cadre à l'étranger (...) C'est vraiment la difficulté qui revient le plus souvent (...) Dire qu'il y a dix ans on n'en parlait même pas ! » Ces propos d'un responsable de la mobilité d'un grand groupe soulignent la prégnance de la problématique du conjoint qui s'est imposée comme un enjeu majeur en quelques années. Pourtant l'expatriation a toujours été vécue en couple, aujourd'hui encore plus de 80% des expatriés sont accompagnés par leur conjoint lorsqu'ils partent.

Mais, de nos jours, la mobilité s'est banalisée et représente un passage obligatoire de carrière. Un cadre ne peut aujourd'hui se passer d'une expérience internationale s'il veut un jour être labellisé "cadre à potentiel" puis accéder à un poste de dirigeant (Falcoz, 1999). De fait, la mobilité n'est plus un choix mais une obligation et s'impose aux cadres ainsi qu'à leur famille. L'expatriation remet en question la vie sociale et professionnelle du conjoint et sera d'autant plus mal vécue, si le conjoint est lui-même impliqué dans un processus de carrière.

Précisément, les couples à double carrière, constitués de deux conjoints impliqués tous les deux dans une carrière professionnelle, ne sont plus des exceptions. Ils sont de plus en plus nombreux à vouloir vivre leur couple et leur travail avec la même intensité et la même implication. La féminisation de la population active est croissante et derrière la plupart des cadres se cache un conjoint aussi diplômé que lui partageant sa vie de famille et poursuivant un projet professionnel. De plus, si les femmes sont aujourd'hui plus nombreuses à travailler, c'est surtout dans des catégories socioprofessionnelles élevées, les professions libérales et cadres supérieurs et moyens, que leur représentation a le plus augmenté et le plus rapidement. Elles s'impliquent dans des carrières et assument des responsabilités.

L'équilibre plus ou moins stable obtenu par le couple dans la gestion de ses deux carrières et de la sphère familiale est fondamentalement remis en question par la proposition d'expatriation. La mobilité rend obligatoire la confrontation des deux carrières dans les négociations au sein du couple face à une opportunité de transfert. En imposant un sacrifice de carrière au conjoint, le transfert agit comme un révélateur, un catalyseur des tensions et conflits latents mais non exprimés dans un contexte national.

Ainsi, la problématique du conjoint et de son éventuelle carrière, a été identifiée comme un facteur décisif tout au long du processus d'expatriation. Tout d'abord dans l'acceptation par le cadre de l'expatriation mais aussi, par la suite, de l'adaptation du cadre à son nouvel environnement culturel et professionnel, de la performance globale du cadre dans son nouveau poste et ainsi du succès de l'expatriation.

## 2.1 Le conjoint lors de la décision d'expatriation : un facteur déterminant

Un pourcentage de plus en plus important de candidats à une expérience internationale refuse les opportunités de mobilité internationale pour raison familiale (Harvey, 1996, p. 22). Le refus a des conséquences importantes à la fois pour le cadre qui met en jeu son avancement de carrière, mais aussi pour l'entreprise qui doit relancer un processus de sélection et voit diminuer son vivier de cadres susceptibles d'être mobiles.

Les entreprises communiquent peu sur le nombre de refus et les raisons les motivant. La moitié des entreprises interrogées par le Price Waterhouse avoue cependant avoir de plus en plus de mal à trouver des candidats pour l'international (Price Waterhouse, 1998, p. 23). De plus, 86% d'entre elles sont confrontées à des refus d'expatriation. La famille, pour 77%, et le conjoint, pour 58%, ont été identifiés comme les causes principales de non mobilité.

La disposition du conjoint vis-à-vis de la mobilité semble ainsi avoir un impact non négligeable sur la décision du couple face à une expatriation. Les travaux de Mincer (1978) vont dans ce sens et soulignent que le couple, dans une négociation équilibrée, maximise le bien-être familial et peut pour cela refuser une mutation même si celle-ci correspond à une opportunité individuelle optimale. Les couples refuseraient une expatriation qui représente des difficultés trop importantes pour le conjoint et sa carrière. « À l'époque, je ne voyais pas pourquoi ma carrière devait être considérée moins importante et nous avons failli refuser pour cela... sans parler de l'aspect financier ! » (Un conjoint suiveur expatrié à Chicago)

C'est en effet le problème de la carrière du conjoint qui revient le plus fréquemment dans les propos des responsables de la mobilité confrontés à des difficultés dans la promotion de la mobilité internationale dans leurs entreprises. « Il est vrai que les problèmes posés par la carrière du conjoint peuvent être trop problématiques... Nous avons déjà renoncé à des expatriations parce que le conjoint ne pouvait pas suivre... Sans compter ceux qui refusent d'entrée... C'est un frein majeur à l'expatriation... » (Responsable mobilité, secteur automobile.)

Pourtant, il est fréquent que le cadre accepte l'expatriation malgré les réticences du conjoint qui ne sont pas forcément prises en considération lors de la décision. Un manque de concertation qui, nous le verrons, aura des conséquences sur l'adaptation des conjoints et les performances du cadre lors de l'expatriation. Adler (1986) puis Brett et Stroh (1995) ont souligné que l'expatriation s'impose souvent de fait au conjoint sans autre forme de concertation. La mobilité étant considérée comme un passage obligatoire de carrière par le cadre, elle ne fera l'objet d'aucune discussion au sein du couple, elle apparaît comme un événement incontournable et non négociable : « Non, c'est vrai que l'on n'en a jamais vraiment parlé, mais vous savez, nous n'avons pas le choix, mon mari s'est vu proposer cette offre de poste à l'étranger, c'est déjà une chance » (Les propos d'une conjointe suivant son mari expatrié). Des réflexions qui introduisent une asymétrie de pouvoir dans le processus de décision au sein du couple, les conjoints n'ayant pas le même poids dans les négociations qui s'engagent lors de la décision d'expatriation. Un déséquilibre basé sur l'attribution de rôles et de pouvoirs dominants au sein du couple (Hood, 1983) mais également sur le poids des ressources financières de chaque conjoint (England, 1989).

La position du conjoint dans le processus de décision est double. Le conjoint a, dans certains cas, un impact déterminant sur la décision du cadre vis-à-vis de l'affectation internationale, il sera à l'origine de l'acceptation ou du refus de l'expatriation. Au contraire, dans d'autres cas, le conjoint ne sera pas consulté et la décision d'expatriation sera prise par le cadre seul et s'imposera au conjoint avec des conséquences lourdes sur son adaptation future lors de l'expatriation. Quoi qu'il en soit, l'impact du conjoint avant le départ est décisif, pourtant, nous verrons que les entreprises ne se préoccupent pas toujours du conjoint avant l'expatriation.

## **2.2 Adaptation du conjoint et réussite de l'expatriation**

Le succès d'une expatriation s'évalue à l'aide de deux critères : la performance du cadre dans son poste et l'accomplissement de l'expatriation dans sa totalité avec maintien de cette performance dans le temps. L'adaptation du cadre apparaît comme un antécédent de la performance et de l'accomplissement, c'est-à-dire du succès de l'expatriation (McEvoy et Paker, 1995). En d'autres termes, le niveau d'adaptation du cadre conditionne son niveau de performance, qui, maintenu dans le temps, conditionne la réussite de l'expatriation. La performance étant difficilement évaluable à l'international compte tenu de la diversité des contextes organisationnels et culturels rencontrés à l'expatriation, nous nous intéresserons à l'adaptation en tant qu'indicateur de performance. L'adaptation du cadre est évaluée à différents niveaux : son adaptation au travail, aux conditions de vie et dans ses relations avec la communauté d'accueil (Black et Stephens, 1989). Un modèle qui sera largement repris et appliqué au conjoint, son adaptation étant ainsi systématiquement comparée à celle du cadre.

### **2.2.1 Adaptation réciproque des conjoints**

Il apparaît ainsi dans toutes les recherches menées sur le sujet que l'adaptation du cadre et donc le succès de l'expatriation sont liés à l'adaptation du conjoint (Black et Stephens, 1989 ; Black et Gregersen, 1991 ; Cerdin, 1999). Ainsi une mauvaise adaptation du conjoint peut impliquer une baisse de performance de l'expatrié, voire un retour prématuré et, au contraire, une bonne adaptation du conjoint supporte le cadre dans sa propre adaptation et contribue au succès de la mission. Cependant, il semble difficile de se prononcer sur le sens de la relation adaptation du cadre/adaptation du conjoint. Si l'adaptation du conjoint a un impact sur celle du cadre, l'inverse est également probable. « *Nous avons besoin l'un de l'autre, nous serions sûrement moins bien dans nos baskets séparés.* » (un expatrié à Casablanca) La notion d'interaction est particulièrement pertinente dans la compréhension du fonctionnement du processus d'adaptation des conjoints. En effet, l'interconnexion est telle entre les deux conjoints que des tensions dans une des sphères se répercutent immédiatement sur les autres. On peut ainsi parler d'une influence réciproque dans le processus d'adaptation (Cerdin, 1999).

Les degrés d'adaptation des conjoints seraient ainsi interdépendants et conditionneraient, par la suite, la performance du cadre et le succès de l'expatriation. Si un conjoint bien adapté à son nouvel environnement fournit un support émotionnel au cadre et augmente l'adaptation de l'expatrié, au contraire, une mauvaise adaptation du conjoint enlève toute chance de réussite. De plus, le support émotionnel amené par la présence du conjoint bien adapté est d'autant plus important que la nature du poste occupé par l'expatrié dans le pays d'accueil est différente de celle du poste dans le pays d'origine. Plus l'effort d'adaptation au poste de travail est conséquent pour l'expatrié, plus le support émotionnel du conjoint est déterminant. La même remarque est valable lorsque la différence culturelle entre pays d'origine et pays d'accueil est importante. L'adaptation du conjoint est donc précieuse mais sa mise en œuvre peut s'avérer difficile.

### **2.2.2 Une adaptation difficile du conjoint**

Briody et Chrisman (1991) ont montré que l'adaptation du conjoint était plus difficile et plus longue que celle du cadre transféré. Coupé de ses réseaux affectifs d'origine et confronté à un déficit de liens sociaux sur place (Adler, 86), le conjoint suiveur vit mal l'adaptation au nouvel environnement. Les problèmes d'adaptation du conjoint ont été identifiés comme la cause principale d'échec à l'expatriation dès les premiers mois de l'affectation. Nos résultats vont dans

ce sens : « *Le plus dur, c'est quand on arrive et que l'on ne connaît encore personne... Une fois la folie de l'installation passée, c'est vrai que les amis et la famille proche vous manquent... On peut tourner en rond pendant des jours* », souligne un conjoint expatrié en Asie. Ces difficultés sont liées au choc que peut représenter le changement de situation auquel est confronté tout conjoint lors de l'expatriation. Ce choc est encore amplifié lorsque le conjoint était impliqué dans une carrière abandonnée lors de l'expatriation. Le sentiment de sacrifice, dans le cas où la décision d'expatriation n'avait pas été concertée entre les deux conjoints, engendre une adaptation médiocre du conjoint.

De plus, la mobilité internationale est fréquemment vécue par les conjoints comme un facteur démultipliant les pressions subies par le couple. Frame et shehan (1994) ont identifié ces différentes pressions : a) une situation financière altérée par la perte de revenu du conjoint ; b) perte des réseaux de relations professionnels et familiaux ; c) problèmes d'adaptation à la culture - et à la langue - locale ; d) les difficultés liées à l'installation familiale - maison, scolarisation des enfants - ; e) la recherche d'emploi pour le conjoint déplacé ; f) l'obligation de réussir dans son statut d'expatrié pour le conjoint transféré (pression informelle de l'entreprise).

Le couple, sous pression, doit gérer une accumulation anormale de stress. Il apparaît que la répartition du stress entre les conjoints ne se fait pas de manière égalitaire. Les flux de stress s'orientent et convergent vers le conjoint suiveur qui doit assumer la responsabilité du support émotionnel et domestique alors que le cadre expatrié s'investit dans un nouveau réseau professionnel. « *Comment ne pas être stressé, l'arrivée, la maison, les problème de mon mari au boulot, ceux des enfants...* » (Un conjoint suiveur au Brésil). Ces pressions, issues des sphères professionnelles et familiales, et de leur interaction, s'exercent systématiquement sur le conjoint et cela quelle que soit sa situation professionnelle lors de l'expatriation : qu'il ait abandonné sa carrière, qu'il soit à la recherche d'un emploi sur place ou qu'il travaille. Dans les deux derniers cas, son activité représente une pression supplémentaire à gérer. Alors qu'il doit fournir un support émotionnel important aux membres de la famille, assurant également la responsabilité des charges logistiques et domestiques, le conjoint se retrouve lui-même dans une situation de déficit émotionnel.

Ainsi, les conjoints impliqués dans une carrière avant le départ sont confrontés à des difficultés d'adaptation plus importantes liées à l'abandon de carrière ou à la recherche d'emploi sur place. L'acuité du problème des femmes dans un contexte de double carrière est à souligner. Elles vivent avec plus de frustration que leurs maris le fait d'élever des enfants et de faire carrière en même temps et subissent des tensions liées à la culpabilisation qui se répercutent directement sur leur performance professionnelle et leur bien-être. Farell (1986) parle même d'une triple pression subie par les femmes. Pour lui, outre les obligations du travail et de la famille, que toutes les femmes travaillant sans faire véritablement de carrière subissent, les carriéristes ont à gérer une troisième pression issue de son implication émotionnelle supérieure.

Par ailleurs, les variables environnementales, les caractéristiques de l'expatriation et du pays d'accueil, ont un impact significatif sur les difficultés endurées par le conjoint lors de l'expatriation et sur son adaptation. La durée de l'expatriation est vraisemblablement la variable la plus significative, le niveau de stress et les difficultés de carrière y étant directement proportionnelles (Bieblly et Bieblly, 1992). De même, la différence culturelle entre pays d'accueil et pays d'origine, le développement économique de la zone, le degré d'urbanisation de la zone (Harvey, 1996) influencent l'intégration sociale du conjoint, son adaptation, et comme nous l'avons souligné, l'adaptation du cadre transféré. Une expatriation dans une zone rurale, peu développée sur le plan économique et culturel nécessitera un support important du conjoint et des pratiques d'assistance à la carrière adaptés.

Sans une attention particulière à ces problèmes le conjoint développe fréquemment dépressions et problèmes de santé et ne s'adapte que faiblement à son nouvel environnement. L'enjeu est de taille pour l'entreprise, une mauvaise adaptation du conjoint ayant des répercussions sur l'adaptation du cadre et sur sa performance, pouvant aller jusqu'au rapatriement précoce de toute la famille.

### 3. Les pratiques de gestion du conjoint à l'expatriation

Intéressons-nous maintenant aux réponses développées par les entreprises confrontées à la problématique du conjoint et de sa carrière lors de l'expatriation. Nous avons également montré dans la section 1.2 que les pratiques de gestion internationale des ressources humaines apparaissent contingentes des formes du développement international des firmes. Afin de pouvoir confronter pratiques de gestion du conjoint et structure organisationnelle, nous avons développé une méthodologie en trois temps.

#### 3.1 Méthodologie

L'objectif de notre travail est de pouvoir faire d'une part un état des lieux des pratiques de gestion du conjoint proposées par les entreprises et d'autre part de tester le lien stratégie/structure/pratique, c'est-à-dire l'hypothèse selon laquelle à certains types de pratiques correspondent certaines formes d'engagement multinational. Pour cela nous avons effectué, des entretiens exploratoires préalables à la construction du questionnaire, une enquête auprès de responsables de la mobilité à l'aide de questionnaires puis dans un troisième temps une série d'entretiens toujours auprès de DRH internationaux afin de valider et d'affiner certains résultats de l'enquête à distance.

- **Les entretiens exploratoires** (11) auprès de responsables des expatriés et d'experts afin de souligner les enjeux managériaux de la problématique du conjoint et surtout de répertorier les assistances au conjoint existantes. Un travail nécessaire à la construction du questionnaire.
- **Le questionnaire** a été envoyé à 120 grandes entreprises françaises gérant toutes plus de 100 expatriés dans au moins trois pays différents et opérant dans des domaines d'activité divers. Sur les 95 retournés, 82 ont été exploités. Le questionnaire se focalise principalement sur les différentes pratiques d'assistance au conjoint lors de l'expatriation : aide logistique, accompagnement, gestion de la double carrière (que nous définirons dans la section suivante 3.2). Nous demandons aux répondants de cocher les pratiques les concernant dans une liste préétablie (entretiens exploratoires) et de faire la distinction entre pratiques écrites officielles et pratiques informelles négociées au cas par cas. Enfin les caractéristiques principales des organisations concernées sont demandées (secteur, présence mondiale, nombre de salariés, nombre d'expatriés gérés).
- **Les entretiens de validation.** Estimant que l'évaluation de la structure internationale de l'organisation, du mode de coordination des filiales dans le monde qui la caractérise, ne pouvaient pas s'effectuer dans le cadre d'une enquête par questionnaire, nous avons opté pour des entretiens qualitatifs semi-directifs (21). De même, nous sommes revenu lors de ces entretiens sur les pratiques informelles négociées au cas par cas avec les familles et nous nous sommes focalisé sur les critères d'octroi des aides ainsi que sur leur nature.

Pour tenter de caractériser les différentes structures organisationnelles nous centrons notre analyse sur les éléments suivants (les quatre premiers sont empruntés au modèle EPRG décrit dans la section 1. de notre réflexion) :

- comment et par qui sont prises les décisions stratégiques et opérationnelles ;
- qui, du siège ou des filiales, détermine les indicateurs de contrôle et d'évaluation ;
- l'importance et le sens des flux d'information entre les entités dispersées ;
- les formes et les acteurs de la mobilité, la manière de pourvoir les postes dans les filiales ;
- l'expérience internationale de l'organisation (comment l'organisation a acquis son envergure internationale et depuis quand) ;
- l'expertise internationale (maîtrise et qualité des pratiques de GIRH développées) ;

### 3.2 Panorama des pratiques d'assistance au conjoint

Nous avons souligné précédemment les difficultés de l'adaptation du conjoint et les risques encourus par l'entreprise lorsqu'elle expatrie des couples sans une attention particulière au conjoint. Cette approche a eu le mérite de faire prendre conscience aux entreprises de l'importance de la problématique du conjoint.

Si l'attention portée par les entreprises européennes au conjoint lors de l'expatriation était encore faible en 1995 (selon une enquête menée par Price Waterhouse, 60% d'entreprises n'avaient aucune forme d'assistance au conjoint pour les couples mariés, un chiffre qui grimpe à 71% si l'on considère les couples non mariés), on assiste aujourd'hui à une prise de conscience croissante des problèmes liés au conjoint lors d'un transfert. Les responsables de la mobilité des grandes entreprises européennes que nous avons interrogés ont tous identifié le conjoint comme un facteur déterminant de l'acceptation de la mobilité, mais aussi de la performance du cadre expatrié et de la réussite de l'expatriation.

Contrairement aux entreprises américaines qui ont été confrontées plus tôt à la problématique du conjoint à l'international, les entreprises européennes ont longtemps invoqué le respect de la vie privée et refusaient d'interférer dans la sphère familiale par la prise en compte du conjoint. Mais le besoin en managers internationaux et le vivier restreint de candidats potentiels poussent les multinationales s'intéresser au conjoint plutôt qu'à l'ignorer comme elles l'ont fait dans le passé. Aujourd'hui, la majorité des entreprises interrogées affirment prendre en compte le conjoint lors de l'expatriation. Nous avons relevé différents niveaux dans la prise en compte par l'entreprise du conjoint lors d'un transfert :

- le support logistique, que l'on retrouve en général dans tous les packages d'expatriation classiques et qui regroupe le voyage de reconnaissance, la recherche du logement sur place, le déménagement, la scolarisation des enfants ;
- les pratiques d'accompagnement qui ne prennent pas en considération la carrière du conjoint mais visent à augmenter sa disposition à la mobilité et à faciliter son intégration lors de l'expatriation. Elles regroupent le versement par l'entreprise d'allocations familiales, la prise en charge de points retraite pour le conjoint, de formation en langue et culturelle, la recherche d'activités bénévoles, des compensations financières ;
- les pratiques de gestion de la double carrière qui ont pour but de soutenir professionnellement le conjoint et d'assurer une continuité, si ce n'est de carrière, tout au moins en matière d'employabilité. On peut classer dans cette catégorie les pratiques d'aide à la recherche d'emploi mais aussi la prise en charge par l'entreprise elle-même de la recherche d'un poste dans le pays d'accueil.

Support logistique		Accompagnement		Carrière	
Voyage de reconnaissance	72,5%	Allocations familiales	70%	Obtention du permis de travail	17%
Recherche du logement	73,5%	Points retraite	27,5%		
Déménagement	85%	Formation en langue	77%	Outplacement par le réseau de l'entreprise	10%
		Formation culturelle	50%		
Scolarisation des enfants	65%	Recherche d'activités bénévoles	12,5%	Outplacement	27%
		Compensations financières	65%		

### 3.3 Vers une typologie des pratiques

Il apparaît ainsi que si l'on retrouve dans beaucoup d'entreprises des pratiques de support logistique et d'accompagnement du conjoint, la carrière du conjoint ne fait l'objet d'une attention particulière que dans un nombre limité d'organisations. Nous avons également souligné précédemment que le conjoint et ses aspirations professionnelles représentaient aujourd'hui la difficulté majeure lors de l'expatriation, une problématique qui s'affirme d'autant plus comme une tendance forte tant la configuration familiale à double carrière se répand parmi les rangs des cadres. Nous centrerons donc notre analyse sur les pratiques de gestion de la carrière du conjoint. En utilisant ces pratiques, leur nature, leur accessibilité, comme facteur de différenciation, deux types d'approches de la carrière du conjoint et de la construction de la performance du cadre expatrié ont émergées.

Ces approches du conjoint et de la performance nous apparaissent contingentes des stratégies internationales et des structures organisationnelles sous-jacentes. Nous avons lors de notre analyse mis en parallèle les caractéristiques organisationnelles des entreprises et les comportements des entreprises vis-à-vis de la carrière du conjoint : sont apparus, en même temps que des pratiques identiques, de nombreux traits communs structurels traduisant des stratégies internationales similaires.

#### 3.3.1 Type 1 - Le poids de l'ethnocentrisme : une gestion minimale de la carrière du conjoint

Le premier type qui émerge de notre analyse regroupe des entreprises développant une prise en compte du conjoint et de sa carrière limitée tant dans la variété des assistances que dans leur accessibilité. Une approche qui, nous le soulignerons, traduit chez ces entreprises une conception étroite de la construction de la performance du cadre expatrié qui exclue de fait le conjoint. Mais situons tout d'abord ces entreprises sur le plan organisationnel et stratégique.

##### *Le profil stratégique et organisationnel*

Gérant des opérations de production et de distribution sur plusieurs marchés étrangers (trois au minimum), ces organisations peuvent être caractérisées de multinationales. Mais leur rattachement à une forme de coordination du modèle EPRG doit être plus nuancé bien que de nombreuses traces d'ethnocentrisme soient révélées.

Les postes de cadres dirigeants restent réservés quasi-exclusivement aux cadres de nationalité française. De même, les postes stratégiques dans les filiales sont monopolisés par les cadres originaires du siège. On note ainsi une volonté de contrôle des activités des filiales par le siège et l'imposition de valeurs managériales et culturelles ethnocentrées.

Cependant, les objectifs de la mobilité des ressources humaines dépassent le comportement autoritaire ethnocentrique classique. En effet, la mobilité s'avère être ici un passage incontournable de carrière et concerne tous les cadres. La majorité des cadres mobiles sont français mais leur mutation ne servira pas systématiquement le besoin de contrôle du siège sur la filiale et les postes occupés sur place ne seront pas forcément des postes stratégiques. Ainsi le développement des cadres passe par l'étranger, les plans de carrières s'internationalisent. Les locaux recrutés et intégrés à l'encadrement restent peu nombreux et sont formés au siège pendant plusieurs années avant de réintégrer leur pays d'origine.

La définition des indicateurs d'évaluation et de contrôle reste le privilège du siège, exception faite de quelques entités relativement autonomes. Un regain de polycentrisme que l'on retrouve lorsque la filiale a été absorbée récemment ou que son domaine d'activité diffère de celui du groupe. Ces entreprises sont pour la majorité de grandes entreprises nationales qui ont étendu leurs activités à l'international au début des années 90. Certaines ont acquis plus récemment leur envergure multinationale par croissance externe.

Les pratiques de gestion internationale des ressources humaines se limitent le plus fréquemment aux packages classiques d'expatriation (prise en compte du différentiel coût de vie, prime d'expatriation hors UE, déménagement). Les plans de carrière restent approximatifs et l'international intégré de manière plus ou moins aléatoire : les retours d'expatriation sont en général difficiles. Enfin, notons que les pratiques sont fortement segmentées par le potentiel et que chaque package fait l'objet d'une négociation au cas par cas. Ainsi, malgré une volonté d'ouverture vers une gestion plus globale et géocentrée, le système de coordination des activités internationales est foncièrement ethnocentré.

### **Une approche passive et limitée de la carrière du conjoint**

Les chiffres que nous venons de présenter englobent toutes les pratiques qu'elles soient écrites et accessibles à tous les couples concernés par une expatriation ou octroyées de manière informelle et donc limitées dans leur accès. Seules 50% des entreprises que nous avons interrogées disposent d'une politique de gestion officielle et écrite concernant le conjoint. Elles affirment par ailleurs dans leur majorité (82,5%) octroyer des aides au cas par cas, qu'elles disposent ou non de pratiques officielles.

Une grande partie des pratiques que nous venons de décrire n'est donc pas accessible à tous les couples qui doivent se contenter des aides officiellement mises à leur disposition. Lorsque l'on s'intéresse à la nature des pratiques écrites, et donc accessibles à tous, il apparaît qu'elles restent dans leur majorité limitées à du support logistique et, dans une moindre mesure, à de l'accompagnement du conjoint. On ne retrouve en effet dans ces politiques officielles qu'une minorité de pratiques de gestion de la carrière du conjoint.

Dans les entreprises de type 1, l'accès à ces pratiques semble être négocié et limité à une population privilégiée de cadres. Le facteur déterminant l'octroi de l'aide est clairement apparu lors des entretiens comme celui du potentiel du cadre. Il semble que le label de "haut potentiel" justifie pour l'entreprise la prise en compte de la carrière du conjoint et lui donne ainsi accès à des assistances plus complètes : « *Les enjeux ne sont pas les mêmes avec un haut potentiel... On expatrie notre savoir-faire (...) Bien entendu que le potentiel du cadre est primordial... On ne gère pas de la même façon un général et un soldat... Ni la femme du général et celle du soldat d'ailleurs...* » (DRH international d'une société d'exploitation pétrolière.)

Si l'accès aux aides classiques est aujourd'hui acquis pour ces entreprises, elles rechignent encore à s'impliquer dans la carrière du conjoint. Les difficultés vécues par le conjoint ne sont que rarement anticipées, il n'est pas contacté avant l'expatriation. Le conjoint et sa carrière ne font ainsi l'objet d'une attention particulière que lorsque les difficultés se déclarent. Les entreprises ne s'intéressent au conjoint que s'il représente un problème important susceptible de remettre en question le départ d'un cadre potentiel ou le succès de l'expatriation par une adaptation médiocre. Elles ne s'impliquent en effet dans la carrière du conjoint qu'en dernier recours gérant par défaut et après coup des difficultés pourtant prévisibles.

De plus, les baisses de performance liées aux difficultés endurées par les conjoints, rarement identifiées pendant l'expatriation, ne sont pas prises en considération. Les aides au conjoint sont considérées comme une charge, un coût à minimiser lors de l'expatriation. « *C'est vrai que si le conjoint se débrouille tout seul, nous laissons faire : d'abord parce que cela ne nous regarde pas forcément et puis parce que cela fait ça en moins à penser... et à payer !!* » Les entreprises développent ainsi une gestion passive et décalée du conjoint qui, d'après nous, se répercute sur la performance individuelle des cadres expatriés et, de fait, sur la performance globale de l'entreprise à l'international.

Dans ce contexte organisationnel le conjoint n'est pas identifié comme participant par son support au bien-être familial et professionnel. Il n'est pas intégré à l'élaboration de la performance du cadre lors de l'expatriation mais, au contraire, représente sans équivoques une barrière à la mobilité : « *C'est vrai que si on pouvait évacuer le conjoint, c'est 80% des problèmes de l'expatriation qui seraient résolus !* » nous confie le responsable mobilité d'un groupe agro-alimentaire.

#### **3.3.2 Type 2 - Une vision globale :**

##### **la carrière du conjoint intégrée comme facteur de performance à l'expatriation**

Le deuxième type qui émerge de notre analyse regroupe des organisations développant une véritable gestion de la carrière du conjoint, anticipée, volontaire et systématique. Le conjoint est ici un facteur de support de la performance et un élément favorisant la socialisation des cadres. Nous reviendrons en premier lieu sur les caractéristiques et les modes de coordination stratégique internationale développées par ces organisations.

### ***Le profil stratégique et organisationnel***

Ces organisations développent une coordination intégrée et globalisée des activités internationales soit au niveau mondial soit au niveau régional (zones du monde). Les filiales participent aux prises de décision stratégiques et développent leurs activités opérationnelles de manière relativement autonome. Dans la plupart des cas le siège n'impose pas son autorité aux filiales mais développe des relations de coopération. Sans parler de comportement ethnocentrique, il faut cependant noter que, lors de l'acquisition d'une nouvelle filiale, les salariés sont dispatchés à travers le monde dans d'autres filiales et une équipe ayant fait ses preuves prend les commandes de la nouvelle entité. L'équipe de remplacement reste pluriculturelle, on ne pourra donc pas parler d'ethnocentrisme, mais l'objectif affiché est l'importation du style managérial et culturel du groupe.

Les dirigeants sont de nationalités diverses avec pour certaine une légère prédominance de la nationalité du siège. Cette remarque est d'autant plus valable dans une organisation régiocentrée. La mobilité des ressources humaines est généralisée et, elle aussi, intégrée au niveau mondial ou régional. Les mutations sont fréquentes, les parcours de carrière complètement internationalisés. Les nationalités sont multiples et les équipes de travail sont, partout dans le monde, pluriculturelles.

L'expérience internationale de ces organisations est importante : la plupart sont présentes sur les marchés mondiaux depuis plus de 20 ans. Les outils de gestion sont perfectionnés et concernent tous les cadres sans distinction de nationalité, la gestion des carrières est globalisée. Elles développent une approche spécifique de la carrière du conjoint.

### ***Le conjoint, structurant de la performance et vecteur de la socialisation***

Les responsables de la mobilité rencontrés ne remettent pas en cause l'adaptation difficile que peut vivre le conjoint lors de l'expatriation, qui justifie d'ailleurs pour eux l'intervention de l'entreprise, mais ils vont plus loin : « *Il ne faut pas oublier qu'en assurant le support émotionnel, affectif, logistique, domestique et familial, le conjoint fait une partie de la performance du cadre et de la réussite de l'expatriation.* » De plus, dans certaines situations d'isolement, de grande différence culturelle, de nouveauté du poste à l'expatriation, le support du conjoint s'avère primordial et apparaît comme une condition de la réussite de l'expatriation. Plus le contexte d'expatriation est difficile, plus la part de la performance expliquée par le support global du conjoint apparaît importante.

En s'impliquant dans la carrière du conjoint, l'entreprise fait d'un problème majeur limitant la mobilité, un outil puissant de réussite à l'expatriation. Intégrer la carrière du conjoint permet non seulement de limiter l'impact négatif d'une mauvaise adaptation du conjoint, mais également, en fournissant au conjoint les moyens de réussir son adaptation, de renforcer la performance du cadre. « *Les conjoints accompagnant les expatriés disposent tous de compétences professionnelles mises en veille lors de l'expatriation et le plus souvent équivalentes à celles du cadre expatrié* » précise le responsable d'un grand groupe l'industrie pharmaceutique. Les conjoints représentent ainsi un vivier de compétences inexploité par l'entreprise. Des compétences flexibles qui peuvent être mobilisées rapidement et pour des périodes courtes. Utiliser les compétences des conjoints localement dans le cadre de missions professionnelles permet ainsi à la fois de valoriser la présence du conjoint, de maximiser ses chances d'adaptation et de le faire participer doublement à la performance de l'entreprise. En effet, le conjoint, par son adaptation réussie grâce à l'apport structurant de son activité organisationnelle remplit son rôle de support émotionnel auprès du cadre expatrié et devient lui-même un vecteur de performance supplémentaire par son activité propre.

L'entreprise dispose d'un panel d'assistances qu'elle peut mettre à la disposition des conjoints sur le départ afin d'optimiser leurs chances de trouver un emploi lors de l'expatriation. Parmi les plus classiques, on retrouve les formations en langues, interculturelles, à la recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, Internet...) ou professionnelles. Des formations dispensées en interne, et donc à moindre coût, en associant les conjoints aux stages réservés jusque là aux cadres de l'entreprise. Le conjoint peut également bénéficier d'un bilan de compétences ou de conseil de carrière, se voir financer une reprise d'études, être assisté dans les formalités d'obtention du permis de travail ou dans la création d'une entreprise individuelle.

Mais la difficulté majeure reste la recherche d'entreprises susceptibles d'embaucher le conjoint sur place. Si l'entreprise à l'origine de l'expatriation peut elle-même pourvoir un certain nombre de postes pour ses propres conjoints d'expatriés, elle ne peut à elle seule répondre à toutes les demandes de poste, tant dans leur nombre que dans leur diversité. C'est pourquoi une dizaine de grandes entreprises ont entrepris, à l'initiative du groupe Schlumberger, de mettre en relation l'offre et la demande de compétences. « *Les conjoints ont des compétences mises en veille lors de l'expatriation et sont demandeurs de postes et, d'autre part, les entreprises multinationales implantées sur le site de l'expatriation ont des besoins de compétences spécifiques et facilement mobilisables.* » Des compétences dont disposent les conjoints. Seule la collaboration de plusieurs entreprises d'envergure multinationale et donc implantées sur tous les continents peut permettre d'atteindre un volant de compétences et de postes suffisant pour assurer la diversité de l'offre et de la demande et permettre leur rencontre. Dans le cadre de l'association "partnerjob", les entreprises mettent en commun les postes à durée déterminée dont ils disposent dans toutes leurs filiales à travers le monde et permettent aux conjoints demandeurs d'accéder aux offres par l'intermédiaire d'un site internet et de candidater aux postes correspondant à leur profil.

Une démarche entièrement basée sur le volontariat (les conjoints sont informés de l'existence du site et prennent l'initiative de s'y connecter) et qui porte ses fruits. Tout d'abord pour les couples : Martine, une informaticienne suivant son mari expatrié au Maroc, a ainsi été engagée par un concurrent pour mettre en place le réseau intranet de l'entreprise. Un CDD renouvelé deux fois pour une expatriation de trois ans. Mais aussi pour l'entreprise qui enregistre une diminution des difficultés d'adaptation des cadres et un recul du taux d'échec à l'expatriation. Pour voir ainsi ses conjoints bénéficier des offres internationales de postes, toute entreprise peut adhérer au groupe de travail en s'engageant en retour à injecter dans l'association tous les postes vacants dans ses filiales. Une solution collective qui permet, dans une approche proactive de la performance, une gestion de la carrière du conjoint anticipée, systématique, et respectant l'initiative des couples.

L'activité sur place, qu'elle soit professionnelle, socioculturelle ou associative, s'avère être un levier d'intégration fort pour le conjoint en apportant une réponse aux difficultés d'adaptation contextuelles. Le déficit émotionnel lié à l'isolement social du conjoint est évacué par l'intégration dans de nouveaux réseaux sociaux et organisationnels. De plus, ce phénomène de socialisation du conjoint profite au cadre, d'une part par le support direct du conjoint, mais d'autre part par l'action de socialisation étendue du conjoint vers le cadre. « *Il est évident que des réseaux de conjoint efficaces se créent au fur et à mesure des mutations (...) tous les conjoints se connaissent et font marcher ces relations* » souligne un DRH d'une entreprise internationale d'extraction pétrolière. Un réseau dont profite bien évidemment le cadre, renforçant sa propre socialisation.

Les organisations s'empressent ainsi d'encourager le développement des réseaux de conjoint en leur donnant les moyens financiers et structurels de s'organiser. C'est ainsi que fleurissent dans ces entreprises des associations de conjoints dont les branches, connectées par internet, s'organisent dans tous les pays de présence de la firme. L'intérêt de ce mouvement de socialisation est double pour les organisations : faciliter l'intégration, l'adaptation des conjoints, optimiser les chances de réussites de l'expatriation et encourager l'émergence puis la propagation par le réseau de conjoints des valeurs communes de la multinationale. Un instrument puissant de contrôle indirect de la multiplicité culturelle.

## Pour conclure

Notre réflexion nous a amené à mettre en parallèle la prise en compte du conjoint lors de l'expatriation et les stratégies multinationales de coordination des activités dispersées. Nous avons vu que les organisations évoluant sur plusieurs marchés peuvent adopter différents modes de coordination de leurs filiales, des stratégies qui se traduisent par des pratiques de gestion contingentes. On retrouve à la fois l'expatriation dans les entreprises en cours d'internationalisation,

alors qu'elles entendent contrôler, par la présence de cadres du siège, les activités de distribution ou de production des filiales, mais aussi dans les entreprises multinationales, en quête d'intégration culturelle globale, qui développent des stratégies de mobilité à l'échelle mondiale et gèrent l'expatriation croisée de cadres de nationalités différentes dans de multiples environnements culturels. La mobilité et, plus largement ses formes, ses acteurs et les politiques de gestion internationale des ressources humaines développées, sont ainsi différentes d'un type d'organisation multinationale à un autre. Si les objectifs de la mobilité divergent, elle s'impose comme un besoin stratégique vital dans toutes les entreprises.

Le conjoint, plus exactement son niveau d'adaptation, a été identifié comme un déterminant primordial de l'adaptation des cadres, de leur performance au travail et donc de la réussite de l'expatriation. C'est précisément ce que nombre d'entreprises ont appris à leurs dépens en enregistrant de plus en plus de refus, d'échecs et de baisses de performance à l'expatriation liés aux difficultés d'adaptation du conjoint. Si le support logistique et les pratiques d'accompagnement du conjoint sont entrés dans les mœurs managériales des entreprises européennes, les assistances à la carrière du conjoint restent limitées dans leur diversité et dans leur accès.

En nous intéressant aux approches de la carrière du conjoint développées par les entreprises nous avons pu dresser une typologie des pratiques et des stratégies sous-jacentes. Deux types d'organisations ont émergés. Les organisations, à l'intérieur de chaque type, partagent un niveau de prise en compte du conjoint similaire, une conception plus ou moins étendue de la performance du cadre à l'expatriation mais aussi un profil organisationnel et des stratégies de coordination internationale des activités.

Les organisations fonctionnant sur un mode à tendance ethnocentrée n'ont pas intégré le conjoint comme facteur de performance à l'expatriation et développent une approche passive de la carrière du conjoint. Une attitude dangereuse, d'après nous, qui limite l'efficacité du système de mobilité et la performance globale des organisations.

En soutenant le conjoint et sa carrière lors de l'expatriation, les organisations globalisées dans leur gestion limitent les risques de refus, améliorent le niveau d'adaptation du conjoint, augmentent l'adaptation du cadre, sa performance, maximisent les chances de réussite de l'expatriation et accélèrent la socialisation culturelle de ses effectifs. Ces firmes développent une approche proactive de la performance par une prise en compte de la carrière du conjoint systématique, anticipée et basée sur le volontariat. À notre sens, les entreprises qui entendent aujourd'hui développer une mobilité des ressources humaines efficace, et assurer ainsi leur développement international, ne peuvent plus se dispenser d'une politique de mobilité responsable intégrant la question du conjoint.

## Bibliographie

- Adler N.J. Bartholomew S** (1992), "Managing Globally Competent People", *The Executive*, Ada, Aug.
- Adler N.J.** (1986), "International Dimensions of Organizational Behavior", Belmont, California Kent.
- Anderson C., and Stark C.** (1988). "Psychological Problems of Job Relocation : Preventive Roles in Society", *Social Work*, Jan-Feb,
- Bartlett et Ghoshal** (1991), "Le management sans frontières, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Bieblly W., and Bieblly D.** (1992), "I Will Follow Him : Family Ties, Gender-Role Beliefs, and Reluctance to Relocate for a Better Job", *American Journal of Sociology*, vol. 97, n° 5.
- Black J.S., Gregersen H.B.** (1991), "Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim Assignments", *Human Relations*, vol. 44, n° 5, p. 497-515.
- Black J.S and Stephens G.K.** (1989), "The Influence of the spouse on American Expatriate Adjustement in Overseas Assignments", *Journal of Management*, 15, p. 529-544.
- Brett J.M., Stroh L.K.** (1995), "Willingness To Relocate Internationally", *Human Resource Management*, 34 (3), p. 405-424.
- Briod E.K., and Chrisman J.B.** (1991), "Cultural Adaptation on Overseas Assignments", *Human Organization*, 50 (3).

- Caves R.E. (1971), "International Corporations : The industrial economics of foreign investment", *Economica*, February.
- Cerdin J.L. (1999), "La mobilité internationale - Réussir l'expatriation", Paris, Les Éditions d'organisation.
- Copenland L., and Griggs L. (1985), "Going International", New York, Random House.
- Doz Y.L., Prahalad C.K. (1986), "Controlled Variety : a Challenge for Human Resource Management in the MNC", *Human Resources Management*, vol. 25, n° 1, p. 55-71.
- Dubar C. (1991), "La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles", *Armand Collin*.
- Edström A., Galbraith J. (1997), "Transfer of managers as a coordination and control strategy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, (248-263),
- England P. (1989), "A Feminist Critique of Rational Choice Theorie s: Implications for Sociology for Sociology", *American Sociologist*, vol. 9.
- Falcoz C. (1999), "Gestion des cadres à potentiel et pratiques de segmentation - Vers l'autonomie des grandes entreprises en matière de détection et de préparation de leurs futurs dirigeants ?", thèse de doctorat sous la direction du Pr. F. Bournois, Université J. Moulin, Lyon 3.
- Farrell J. (1986), "Corporate Concern for Working Parents", in Hewlett S.A., Ichman A.S., and Sweeney J.J., "Family and Work : Bridging the Gaps", Ballinger, Cambridge, Mass.
- Frame M. and Shehan C. (1994), "Work and Well-Being in The Two Person Career", *Family Relations*, vol. 43, p. 196-205.
- Harvey M. (1996), "Addressing the Dual-career Expatriation Dilemma ", *Human Resources Planning*, vol. 19, N° 4.
- Hedlund G. (1986), "The Hypermodern MNC : a Heterarchy ?", *Human Resource Management*, Spring, vol. 25, n° 1.
- Hood J. (1983), "Becoming a Two-Job Family", New York, Praeger.
- Huault I. (1994), "Multinationalisation des grandes entreprises françaises et gestion des cadres : spécificité du contexte européen", thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université Lyon 3, 1994.
- Hymer S.H. (1970), "The Efficiency Contradictions of Multinational Corporations", *American Economic Review*, may.
- Kobrin S.J. (1988), "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations", *Human Resource Management*, vol. 27, n° 1, p. 63-75, 1988.
- Mc Evoy G., Parker B. (1995), "Expatriate adjustment: causes and consequences", in Selmer J. (éd.) "Expatriate Management", p. 97-114.
- Mincer J. (1978), "Family Migration Decisions", *Journal of Political Economy*, vol. 86.
- Perlmutter H.V. (1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, p. 9-18, vol. 4.
- Perlmutter H.V., Heenan D.A. (1974), "How Multinational Should Your Top Manager Be ?", *Harvard Business Review*, p. 121-132, vol. 6, n° 52.
- Phatak A.V., "International Dimensions of Management", PWS Kent, 1992.
- Price Waterhouse (1998), "International Assignments : European Policy and Practices".
- Schmitt N., and Bedeian A.G. (1982), "A comparison of LISREL and Two Stage Least Squares Analysis of a hypothesized Life-job Satisfaction Reciprocal Relationship", *Journal of Applied Psychology*, vol. 67.
- Stopford J.M., Wells L.T. (1972), "Managing the Multinational Enterprise", New York, Basic Books.
- Vernon R. (1966), "International Investment and International Trade in The Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, p. 190-207, May.

