

STRATEGIES D'ADAPTATION DES MANAGERS EXPATRIÉS AU CONTEXTE CULTUREL BENINOIS

Rosaline Dado WOROU
Docteur en Sciences de Gestion
Enseignant-chercheur à l'ENEAM
Université d'Abomey-Calavi, Cotonou (République du Bénin)
E-mail : worour@yahoo.fr

Résumé

Comment les managers expatriés s'adaptent-ils à leur environnement de travail au Bénin marquée par le vodoun ? Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé la littérature sur l'expatriation et le vodoun et avons choisi la recherche qualitative pour conduire notre recherche. Quatre cas qui illustrent quatre profils de managers expatriés ont été élaborés pour analyser les stratégies d'adaptation de ces managers à leur nouvel environnement de travail au Bénin : (1) le manager expatrié non-initié et non utilisateur de vodoun, (2) le manager expatrié non-initié mais utilisateur des outils vodoun, (3) le manager expatrié initié par opportunisme, (4) le manager expatrié initié par conviction. L'analyse de ces cas a permis d'identifier cinq stratégies d'adaptation : l'appartenance à des réseaux sociaux ; la résistance culturelle, l'instrumentalisation des relations protégé-protecteur, la mobilisation des outils de ces stratégies a été réalisés Elles ont été possibles grâce à la présence de nouveaux acteurs dont le père spirituel, les prêtres vodoun et le réseau des initiés.

Mots clés : Manager expatrié, père spirituel, vodoun, initié, non-initié, pratiques de gestion.

Abstract

How do expatriate managers working in Benin adapt to the local cultural environment, which is strongly influenced by voodoo? To answer this question, I have gathered literature on expatriation and voodoo religion and adopted the qualitative field research methodology to conduct my research. Four cases, which illustrate four profiles of expatriated managers, have been envisaged and analysed to deduce the strategies of adaptation of these managers: (1) the uninitiated expatriate manager who does not use voodoo tools, (2) the uninitiated one who uses voodoo tools, (3) the one who has been initiated by opportunism and, (4) the one who has been initiated by conviction. The analysis of their strategies of adaptation has helped to identify five strategies of adaptation: membership of social networks, cultural resistance, the reliance of the protégé-protector relationship, the mobilization of voodoo tools in management, and the search for cultural identity. Such strategies are made possible thanks to the presence of new actors such as spiritual fathers, voodoo priests and networks of initiates.

Keys words: expatriate manager, spiritual father, voodoo, initiated, uninitiated, managements practices.

STRATEGIES D'ADAPTATION DES MANAGERS EXPATRIES AU CONTEXTE CULTUREL BENINOIS

Résumé

Comment les managers expatriés s'adaptent-ils à leur environnement de travail au Bénin marquée par le vodoun ? Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé la littérature sur l'expatriation et le vodoun et avons choisi la recherche qualitative pour conduire notre recherche. Quatre cas qui illustrant quatre profils de managers expatriés ont été élaborés pour analyser les stratégies d'adaptation de ces managers à leur nouvel environnement de travail au Bénin : (1) le manager expatrié non-initié et non utilisateur de vodoun, (2) le manager expatrié non-initié mais utilisateur des outils vodoun, (3) le manager expatrié initié par opportunisme, (4) le manager expatrié initié par conviction. L'analyse de ces cas a permis d'identifier cinq stratégies d'adaptation : l'appartenance à des réseaux sociaux ; la résistance culturelle, l'instrumentalisation des relations protégé-protecteur, la mobilisation des outils du vodoun dans les pratiques de gestion et la recherche d'identité culturelle. L'identification de ces stratégies a été réalisés Elles ont été possibles grâce à la présence de nouveaux acteurs dont le père spirituel, les prêtres vodoun et le réseau des initiés.

Mots clés : Manager expatrié, père spirituel, vodoun, initié, non-initié, pratiques de gestion.

Abstract

How do expatriate managers working in Benin adapt to the local cultural environment, which is strongly influenced by voodoo? To answer this question, I have gathered literature on expatriation and voodoo religion and adopted the qualitative field research methodology to conduct my research. Four cases, which illustrate four profiles of expatriated managers, have been envisaged and analysed to deduce the strategies of adaptation of these managers: (1) the uninitiated expatriate manager who does not use voodoo tools, (2) the uninitiated one who uses voodoo tools, (3) the one who has been initiated by opportunism and, (4) the one who has been initiated by conviction. The analysis of their strategies of adaptation has helped to identify five strategies of adaptation: membership of social networks, cultural resistance, the reliance of the protégé-protector relationship, the mobilization of voodoo tools in management, and the search for cultural identity. Such strategies are made possible thanks to the presence of new actors such as spiritual fathers, voodoo priests and networks of initiates.

Keys words: expatriate manager, spiritual father, voodoo, initiated, uninitiated, managements practices.

Introduction

La mobilité internationale des managers s'est accrue ces dernières années à cause de l'internationalisation des économies [Cerdin, 1999 ; Pierre, 1994]. Malgré son coût élevé, les filiales des multinationales y ont recours de façon systématique dans le but de répondre soit au besoin spécifique du personnel, soit au développement des managers de l'organisation [Ondrack, 1985]. Elle constitue un enjeu primordial à la fois pour l'organisation et les managers à travers le développement international de l'organisation et l'expérience internationale des managers [Cerdin, 1999]. L'expatriation peut se faire sous l'initiative de l'organisation et de l'individu. Sur l'initiative de l'organisation, la mobilité prend la forme de

l'expatriation classique où les personnes sont expatriées par leur organisation [Guzzo, 1997] et sur l'initiative de l'individu, elle prend la forme celle de l'expatriation d'une initiative propre à l'intéressé [Collings, Scullion & Morley, 2007]. L'individu quitte son pays, son lieu de résidence et de travail pour aller vivre et travailler à l'étranger dans le cadre de la même organisation pour une durée déterminée [Inkson et al., 1997]. Ce type d'expatriation est celui que l'on retrouve au niveau des firmes multinationales. Les expatriés quittent leur pays d'origine pour un pays d'affectation qui leur est souvent méconnu.

Les filiales des firmes multinationales et des ONG internationales sur le continent africain n'y font pas exception. Elles sont généralement dirigées par les managers expatriés occidentaux ou orientaux. L'expatriation sur l'initiative individuelle où la personne s'expatrie de son propre gré peut concerner des entrepreneurs qui décident d'aller installer leur entreprise à l'étranger ou d'aller travailler à l'étranger [Cerdin, 1999]. L'expatriation a été et continue d'être traitée au niveau de la littérature sous les multiples facettes de l'adaptation de l'expatrié dans le pays hôte. Le pays hôte des expatriés objet de la présente recherche est le Bénin, reconnu comme le berceau du vodoun où il existe une forte croyance au vodoun. La présente recherche effectuée au Bénin a pour objectif de répondre à la question suivante : comment les managers expatriés s'adaptent-ils à leur environnement de travail au Bénin marqué par le vodoun?

I. Adaptation de l'expatrié à son contexte de travail

L'adaptation est un processus difficile. A l'instar de l'adaptation d'une firme à son environnement, elle est basée sur deux types de processus d'apprentissage : la prise de conscience du manager de la nécessité de modifier ses comportements et l'acquisition de nouvelles ressources ou de nouvelles capacités permettant d'élargir le domaine des comportements possibles [Moati, 2001, pp.3-4]. La problématique de l'adaptation de l'expatrié peut s'analyser sous deux angles : les facteurs d'adaptation de l'expatrié et les caractéristiques de l'environnement du travail.

1.1 Facteurs d'adaptation de l'expatrié

La littérature sur la mobilité internationale met l'accent sur les facteurs d'adaptation de l'expatrié à son contexte de travail [Black, 1988 ; Cerdin, 1999 ; Mérignac, 2005]. Plusieurs facteurs influencent l'adaptation des expatriés à leur contexte : les facteurs organisationnels, les facteurs individuels, les facteurs contextuels [Mendenhall et Oddou, 1985 ; Waxin et Chandon, 2000]. Les facteurs organisationnels se déclinent en termes de clarté dans le rôle d'autonomie, dans le rôle du soutien socio-organisationnel et de la préparation interculturelle [Waxin, Roger et Chandron, 1999]. Les facteurs individuels comprennent l'expérience d'expatriation internationale antérieure dans un pays similaire [Black, 1988 ; Takeuchi et Hannon 1996] ; l'adaptation de l'individu par le biais de son orientation sociale, sa résistance au stress, sa confiance en ses compétences techniques, sa capacité de substitution et sa capacité d'ouverture [Cerdin, 1999 ; Mendenhall et Oddou, 1985 ; Waxin et Chandon, 2000]. Les facteurs contextuels *comprennent le soutien du conjoint et de la famille*. Ce soutien est crucial pour les expatriés, qu'ils soient accompagnés ou non dans le pays hôte [Takeuchi, 2010 ; Mohr et Klein, 2004]. L'influence de la distance culturelle du *pays d'origine de l'expatrié à travers son* implication dans des réseaux et sa perception d'être soutenu

contribuent à son adaptation interculturelle [Black et al., 1991 ; Gregersen et Stroh, 1997 ; Brewster, 1991]. Ces trois catégories de facteurs facilitent l'adaptation de l'expatrié à son contexte de travail, d'une manière générale. La présente recherche concerne les expatriés qui travaillent au Bénin, un pays à forte croyance à des religions endogènes dont « le vodoun » qui a pour signification littérale béninoise, « venez, restons ensemble pour travailler ».

1.2 Caractéristique du contexte culturel béninois : le vodoun

Selon Mpisi [2004, p.124-125], le Bénin est le pays du vodoun et la majorité de ses habitants (plus de 65%) serait animistes ou des adeptes du vodoun. Au Bénin tout comme au Togo, l'individu, qu'il soit chrétien ou musulman, a en lui quelque chose de vodoun. Le vodoun devient alors plus qu'une religion, il est une culture, un état d'esprit, une âme. Lors de la visite du Pontife, le Pape Jean Paul II au Bénin en 1993, il a rencontré, entre autres, les adeptes du vodoun. Le responsable de ce culte, sûr du caractère divin de sa religion, a expliqué au Pontife qu'ils avaient des disciples communs : « *tous les représentants des religions traditionnelles, sous quelque nom et de quelque manière qu'ils adorent l'unique créateur de l'Univers, sont ici, à vos côtés, en communion sincère avec les esprits de nos ancêtres pour rendre gloire et vous remercier de votre sainte sollicitude envers notre pays, la République du Bénin* » [Mpisi, 2004, p. 367].

Le vodoun est vécu au quotidien par le Béninois et il imprègne sa culture et son existence. Pour la plupart des auteurs, le vodoun est une religion endogène qui tire son essence de la tradition orale. Plusieurs auteurs affirment que le vodoun aurait une origine commune avec les égyptiens [Brégarde Boucard, 1979, p. 66]. Les vodouns sont des divinités constituées pour une bonne part, d'une force de la nature et d'un être humain qui a su intégrer cette force de la nature pour lui et son lignage [Roger Brand, 1973]. Ils désignent également toute puissance dépassant l'entendement humain et agissant au niveau de l'invisible, même si ces actions ne se révèlent que dans le monde visible [Aguessy, 1970]. Pour Hurbon (1993), « *le vodoun est une puissance invisible, redoutable et mystérieuse ayant la capacité d'intervenir à tout moment dans la société des humains* ».

Selon Amouzou (2009, p. 185), il existe différentes sortes de vodouns répertoriés: *Achina*, un vodoun qui se porte sur la tête ou sur les épaules; *Hèbiosso*, vodou du tonnerre, de la foudre, dont les fidèles portent une hache à double lame ; *Lègba*, vodoun à la fois généreux et méchant ; *Ninssouhoué*, représentant des ancêtres, à qui on doit de la vénération ; *Tohossou*, vodoun des nains ; *Mamiwata*, déesse de la mer ; *Abikou*, dieu bienfaiteur pour les enfants anormaux ; *Hovi*, ce sont d les jumeaux ; *Kocou*, le/un vodou très violent ; *Oro* ou vodoun semeur de terreur. Seuls les appelés du vodoun entrent dans les couvents. Les appels peuvent se manifester entre autres à travers les maladies, et c'est après consultation de l'oracle Fâ, que le bokonon, ou le devin donne l'origine de la maladie à l'issue de la consultation. On oriente les patients vers le couvent où il y a son vodoun électeur qui l'incarne [Augé in Amouzou, 2009]. Le vodoun est une religion initiatique. L'initiation vodoun serait un voyage permanent entre trois moments : la naissance-la mort-la réincarnation [Gilbert Rouget, 2001].

Si le vodoun est une religion endogène, vécu au quotidien par les Béninois, alors nous émettons l'hypothèse selon laquelle : l'adaptation des managers expatriés à l'environnement du travail au Bénin est influencée par le vodoun. Partant de cette hypothèse, nous allons privilégier la recherche qualitative.

II. Méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre travail de recherche, notre question de recherche et notre cadre conceptuel nous ont permis d'adopter la perspective interprétative afin d'analyser les stratégies d'adaptations des managers expatriés aux contextes culturel et religieux du pays hôte, le Bénin. Etant donné la rareté des travaux sur notre problématique, nous avons choisi le Grounded Theory Methodology qui est une approche inductive pour conduire notre recherche. La Grounded Theory Methodology est une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain (Guillemette, 2006, pp 32-33). C'est une démarche en trois étapes : le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif. La démarche méthodologique suivie se décline en termes de : l'échantillonnage et les méthodes de collecte et d'analyse des données.

2.1 Echantillonnage

La population mère de notre étude est composée des managers expatriés en poste au Bénin et exerçant dans les filiales de multinationales, les ONG internationales, les entreprises privées personnelles et leurs collaborateurs locaux. La technique d'échantillonnage utilisée est le choix de convenance mais diversifié. Le choix de convenance est fondé sur des critères tels que : être manager expatrié, être collaborateur d'un manager expatrié ayant fait l'initiation ou non, mais étant utilisateurs des outils vodoun. La taille de l'échantillon est de 62 dont 47 managers expatriés et 15 collaborateurs. Les personnes interviewées sont toutes de sexe masculin.

Collecte et analyse des données

La première technique utilisée est l'entretien. Il a permis d'échanger avec un ensemble de managers sur les stratégies mises en œuvre pour leur adaptation à leur nouvel environnement de travail. Cela nous a permis d'appréhender l'influence du vodoun sur les stratégies des managers expatriés. Nous avons interrogé 47 managers expatriés et 15 collaborateurs disponibles ayant accepté de se prêter à notre exercice. Les 47 managers expatriés interrogés sont tous des Occidentaux et Orientaux d'origines diverses : français, belges, allemands, indiens, néerlandais, américains, norvégiens, japonais, danois, pakistanais, et libanais. Les collaborateurs sont tous des Béninois.

Ils interviennent, chacun en ce qui le concerne, soit dans les filiales des multinationales, soit dans les Organisations Non Gouvernementales (ONG) internationales. Sur les 47 managers expatriés interrogés, 11 ont déclaré n'avoir pas été initiés à la tradition vodoun, tandis que 36 ont affirmé avoir suivi cette initiation. Cependant, parmi les 36 managers, 15 ont été initiés à la tradition à la recherche de l'ascension sociale et les 21 autres l'ont été par peur de se voir jeter des mauvais sorts. 15 collaborateurs des managers expatriés ont été interviewés.

Déroulement des entretiens

Après avoir obtenu un rendez-vous par personne interposée auprès des managers, nous nous sommes présentée au lieu du rendez-vous pour les entretiens qui durent, selon le cas, environ quarante à soixante minutes. Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits intégralement de manière à en analyser les contenus. Au total, nous avons réalisé onze entretiens avec les managers non-initiés ; trente six entretiens avec les managers initiés et quinze avec les collaborateurs.

Analyse des données

L'analyse des réponses a été faite par codage ouvert. Ce qui a permis d'identifier des concepts nouveaux que nous avons essayé d'approfondir à travers le codage axial. Ainsi, trois catégories de managers ont été identifiées. Cette nouvelle catégorisation nous a permis d'introduire les notions d'initié, de non-initié, d'initié par conviction, d'initié par opportunisme. Pour approfondir ces questions, nous avons organisé une nouvelle série d'interviews adressée à différentes catégories de managers identifiées grâce au codage sélectif. L'analyse des 62 interviews réalisées est présentée sous forme de cas construits autour de quatre profils de managers expatriés.

III. Présentation des résultats

Les résultats de la présente recherche se déclinent sous forme de quatre études de cas pour faciliter la compréhension des stratégies d'adaptation des managers expatriés au contexte culturel béninois suivant les paramètres ci-après : la connaissance du contexte culturel, le soutien du conjoint et de la famille, les types d'alliances qui se créent et les outils religieux utilisés. Ils débouchent sur deux catégories de managers expatriés : les initiés et les non initiés au vodoun. Au sein de chaque catégorie, il se dégage deux profils suivant les stratégies mises en œuvre par les managers. Quatre cas ont été élaborés. Le cas n°1 décrit le profil des managers non-initiés et non utilisateurs des outils vodoun. Le cas n°2 illustre le profil des managers non initiés, mais utilisateurs des outils vodoun. Le cas n°3 présente le profil des managers expatriés initiés par opportunisme et le cas n°4, celui des managers expatriés initiés par conviction.

Cas n°1 : managers expatriés non initiés

Les quatre managers non initiés et non utilisateurs des outils de vodoun sont des pratiquants des ordres philosophiques (zen, yoga, etc.). Ils exercent respectivement dans un cabinet d'ingénierie du secteur portuaire et dans une filiale du secteur agroalimentaire. Ils disent n'avoir pas pris contact avec les adeptes de vodoun pour quoi que ce soit. Pour eux, « *la religion est une affaire personnelle* ». « *Ils pensent n'avoir aucune raison d'entrer en contact avec ces acteurs* » (interview n°18, manager, secteur portuaire).

Les managers ont une bonne qualification et sont compétents. « *Nous sommes en mission pour notre institution et nous avons été choisis sur la base de notre compétence avec une lettre de mission* » (interview n°19, manager non initié, secteur agroalimentaire)

Ils appartiennent à des associations des expatriés ressortissants d'un même pays, ou quand ils sont ressortissants d'un pays et qu'ils sont seuls, ils adhèrent aux associations des ressortissants d'un pays proche des leurs en termes d'us et coutumes. Au sein de ces associations, ils échangent beaucoup entre eux sur des difficultés rencontrées. Ils se soutiennent en cas de difficultés. Il se crée une espèce de solidarité à l'étranger. « *Nous nous retrouvons dans un creuset pour partager ensemble nos difficultés et tirer des leçons* » (interview n°20, manager expatrié non initié, secteur portuaire) Les conjointes représentent également des sources de soutien moral important. Elles sont les premières avec qui on partage les problèmes quotidiens et les émotions. « *Nos épouses sont souvent d'une grande utilité. Elles nous soutiennent moralement* » (interview n°22, manager expatrié non initié, secteur agroalimentaire).

Les collaborateurs pensent que les managers non-initiés sont compétents et sont trop sûrs d'eux-mêmes. « *Ils travaillent beaucoup. Ils sont rigoureux en matière d'application des procédures* » (Interview n°21, collaborateur du manager expatrié non initié). Ils ne se mêlent pas des affaires personnelles des agents. Ils aiment le travail bien fait. « *Ils sont très légalistes* » (interview n°25, collaborateur manager expatrié non initié). Ils ont appris à saisir les opportunités. Ils sont informés sur tous. Ils sont bien instruits. Ils ont des stratégies très pertinentes en affaires.

Cas n°2 : managers non initiés, utilisateurs des outils de vodoun

Les sept managers non-initiés du secteur pétrolier et de l'ONG Internationale disent avoir recouru aux services des guérisseurs et pratiquants vodoun pour des problèmes privés : les cas de maladies médicalement incompréhensibles sont confiés aux guérisseurs traditionnels qui généralement trouvent des solutions adaptées à la situation à travers le vodoun ; et dans les cas de situations ambiguës, les prêtres vodoun trouvent également des solutions adéquates. « *Mon épouse était malade, j'ai obtenu son évacuation sanitaire sur l'Europe où elle a passé plusieurs mois sans une suite satisfaisante. Un jour, un de mes compatriotes m'a convaincu de la nécessité d'aller consulter le Fâ pour voir si quelque chose est possible pour que ma femme retrouve sa santé. Fatigué de dépenser sans suite à l'hôpital, je n'ai pas hésité à le suivre. Finalement, je l'ai fait venir puis elle a été soignée.* » (Interview n°13, manager expatrié non initié et utilisateur des outils vodoun).

Les managers non-initiés sollicitant les services du vodoun, utilisent le « Fâ » en tant que science et géomancie divinatoire. Il permet de prévoir l'avenir et de comprendre des phénomènes qui se sont produits ou d'anticiper sur ceux qui vont se réaliser. Ils consultent régulièrement le Fâ sans y être initiés. « *Ils utilisent le Fâ pour concevoir de nouvelles stratégies de vie* » (interview n°38, manager expatrié non initié et utilisateur des outils vodoun). « *Plusieurs personnes nous parlent du Fâ comme une science et un outil efficace pour régler un certain nombre de problèmes même en étant que non initié* » (interview n°11, manager expatrié non initié et utilisateur des outils vodoun).

Les utilisateurs du Fâ pensent que cet outil leur sert à gérer l'organisation. Car il est difficile pour l'invisible de dissocier la vie privée de la vie professionnelle. « *En allant consulter le Fâ, le prêtre vous présente le signe qui apparaît et fait l'interprétation d'une manière générale. Cela prend en compte tout ce qui vous entoure. Le sacrifice permet de résorber tous les problèmes* » (interview n°14, manager expatrié non initié et utilisateur des outils vodoun).

Les managers appartiennent à des religions révélées (musulmans, chrétiens). Les sept managers non-initiés déclarent être des pratiquants de leur religion. Cependant, cela ne les empêche pas de consulter le Fâ et de faire les rituels exigés. « *Utiliser le Fâ dans les affaires n'est pas mal, il suffit de satisfaire aux exigences* » (interviews n°16 et 19, managers expatriés non initiés et utilisateurs des outils vodoun).

Les collaborateurs pensent que les managers non-initiés utilisateurs de vodoun n'ont pas d'ennemis en affaires. Ils savent utiliser les gens capables de les aider à atteindre leur objectif, y compris les prêtres vodoun bien qu'ils ne soient pas initiés. Ils n'ont pas aussi d'amis en matière d'intérêt, le temps est précieux pour eux. Ils aiment le travail. Ils ont le flair en affaires. Ils savent utiliser les outils de la tradition au service des affaires.

Cas n°3: managers expatriés initiés à la tradition vodoun par opportunisme

Les managers expatriés initiés au vodoun concernent ceux des ONG internationales et des entrepreneurs étrangers expatriés sous initiative propre.

A l'annonce de leur affectation au Bénin pour ceux qui exercent dans les ONG internationales, ils prennent contact avec ceux qui ont travaillé aux postes qu'ils sont appelés à occuper. Ils sont tous renseignés sur l'existence du vodoun.

Ils attendent d'aller vivre les événements avant de prendre partie. Ils découvrent les Béninois en milieu professionnel et tirent les conclusions : en milieu professionnel, le Béninois ne pardonne pas. *« Après 22 ans passés en Afrique subsaharienne, je puis dire que « l'Africain ne plaisante pas en milieu professionnel, c'est une question d'intérêt. Nous sommes des concurrents étant donné qu'ils sont aussi bien formés que nous. Ils font les mêmes écoles et parfois les grandes écoles de renommée à grands frais et ont besoin de faire face aux exigences de la cherté de la vie. » (Interview n°1, manager ONG Internationale). « Ils utilisent les armes traditionnelles du vodoun ou de leurs dieux » (Interview n°2, Manager expatrié entreprise privée). « Ils sont prêts à tout. Si vous voulez vivre dans leur environnement, vous devez vous préparer. Ils sont très proches de la nature et la nature leur a donné beaucoup de pouvoirs. Ils sont très forts en alchimie » (Interview n°3, Manager ONG internationale). « Notre objectif est d'utiliser leurs armes pour mieux s'intégrer et réussir la mission au Bénin » (Interview n°4, Manager expatrié entreprise privée).*

Les managers de ce sous-groupe contactent régulièrement les prêtres vodoun pour leur initiation. Ils sont initiés au « Fâ » et font régulièrement les rituels exigés. La recherche d'une adaptation à leur nouvel environnement les a conduits à prendre contact avec les pratiquants de vodoun. *« Cela exige que nous nous initions à leur tradition » (Interview n°5, Manager expatrié, ONG Internationale). « Je l'ai fait sans hésiter. Et je suis adepte de Vodoun Hébioisso. Aujourd'hui, je préfère vivre ma retraite au Bénin » (Interview n°6, Manager expatrié, ONG Internationale). « Il suffit de les connaître pour savoir que vivre avec eux n'est pas difficile. J'ai mon Fâ, et suis adepte d'une divinité vodoun et je fais tous les ans les rituels. Il me protège et me prédit l'année. Avant de poser n'importe quel acte, je consulte le Fâ. Il me révèle le comportement à adopter » (Interview n°7, Manager expatrié, ONG Internationale). « Ils sont en contact permanent avec les pratiquants des rites de leur vodoun respectif » (Interview n°9, Manager expatrié, ONG Internationale).*

Ils affirment avoir été initiés à la recherche du pouvoir de dominer et de mieux gérer leur entreprise afin de connaître de nouvelles promotions au niveau de leur groupe. Quelques-uns affirment qu'en plus des trois principales raisons, le maintien de son poste au sein du groupe est crucial et nécessite la réalisation de bonnes performances. *« Les vodouns représentent le divin et ont des exigences (interview n°12, collaborateur, manager expatrié initié).*

Le vodoun, quel que soit le type qu'il illustre, aide ses adeptes à obtenir des promotions au plan professionnel : connaître de nouvelles promotions, maintenir son poste au sein du groupe. Le maintien du poste n'est possible qu'à condition que si le détenteur réalise de bonnes performances au travail. *« Je me suis initié à cause d'une situation. J'étais en conflit ouvert avec un collègue africain. C'était sérieux et dur au point où il voulait mon départ. Tout présageait de mon départ du poste. Finalement, c'est lui qui est parti du poste, il a été affecté vers un autre pays. On m'a maintenu à mon poste » Je suis adepte d'une divinité (Interview n°8, Manager expatrié d'une ONG Internationale).*

Le vodoun dote ses adeptes des pouvoirs de domination. Les managers indiquent que le Fâ est une science qui permet de tout anticiper dans la vie. Les consultations du Fâ exigent

l'offrande des sacrifices aux divinités et le consultant aide à la réalisation du souhait du demandeur en implorant les forces invisibles (*Interview n°17 Manager expatrié d'une ONG Internationale*).

« *Les forces occultes aident à évoluer plus rapidement sur le plan social seulement que cela a des inconvénients, lesquels se manifestent par des chutes libres et dangereuses* » (*Interview n°10, Manager expatrié d'une ONG Internationale*). L'ascension sociale et la domination sociale sont des éléments préoccupants de cette catégorie de managers (*Interview n°23, Manager expatrié d'une ONG Internationale*).

Les managers initiés affirment avoir un père spirituel choisi par les divinités. Celui-ci joue un rôle important et est capable de régler les problèmes de l'initié, son filleul. Ce sont les ancêtres ou les divinités qui désignent le père spirituel de l'initié. « *C'est le Fâ qui désigne qui doit être votre père spirituel* » (*Interview n°43, Manager expatrié d'une ONG Internationale*). Il joue un rôle important dans la vie privée et professionnelle de son fils spirituel. Il est influent dans son milieu social et ailleurs. Il s'entoure d'autres dignitaires pour suivre son filleul. L'extrait suivant montre comment certains managers utilisent la renommée de leur père spirituel pour ouvrir les portes dans le pays : « *Je traite avec les dignitaires pour bien exercer mes activités. Ils sont les dépositaires de la tradition et à travers cette responsabilité, ils sont capables de déplacer les montagnes.* » (*Interview n°15, Manager expatrié entreprise privée*) « *Il est mon père spirituel qui m'a initié et m'a donné mon nom traditionnel. Je ne sais rien faire sans lui. Je suis devenu très dépendant de lui. Au moindre geste, je me réfère à lui. Face à certaines situations, j'appelle le nom de mon père spirituel et mes interlocuteurs sont étonnés et ils se demandent où je connais ce dignitaire en question. Cela m'ouvre des portes* » (*Interview n°24, Manager expatrié entreprise privée*).

« *Dans l'entreprise, certains agents ont peur de moi à cause de mes relations avec ce dignitaire. Quand j'ai une rencontre importante avec une personne, j'informe toujours mon père spirituel qui me dit la conduite à tenir* » (*Interview n°25, Manager expatrié entreprise privée*). « *L'invisible peut aider à réaliser de bonnes performances. Pour y parvenir, le père spirituel se charge de suivre l'initié au cours de son cheminement. La préparation de l'impétrant se fait par une série de rituels : la protection, l'ouverture de la chance* » (*Interview n°16, Manager ONG Internationale*).

Les managers expliquent que la vie n'est que négociation. « *L'essentiel est de respecter les règles du jeu* » (*Interviews n°26 et 29, Managers expatriés, ONG Internationale*).

Ils adhèrent à des associations des expatriés ressortissants d'un même pays. En plus de cela, ils appartiennent à des clubs d'initiés pour se soutenir (*Interview n°27, Manager expatrié entreprise*). Les conjointes sont également d'un soutien moral important. Cependant, ils évitent de se confier à leurs épouses sur la question de leur appartenance au vodoun. Ils pensent que les femmes ne gardent pas le secret et mieux encore la femme ne doit point connaître tous les secrets qui entourent certaines traditions (*Interviews n°28 et 33, Managers expatriés entreprises*). Les managers pratiquent leur religion d'origine malgré leur initiation à la religion vodoun (*Interviews n°42 et 31, Managers expatriés, ONG Internationale*).

Les collaborateurs affirment que les managers expatriés pratiquent les divinités de toutes sortes. Cela montre que les cultures du Bénin sont riches et puissantes si on sait les mettre au service de l'entreprise. « *Ils savent ainsi les utiliser de façon positive. Ils les utilisent pour créer de la richesse. Ils pratiquent la même chose que nous et mieux que nous, car, ils les utilisent pour fructifier leurs affaires et non pour nuire à leurs collègues ou à leurs*

collaborateurs » (Interviews n°30 et 32, collaborateurs du manager expatrié). « Ils sont très intelligents. Ils saisissent toutes les opportunités et savent transformer les menaces en opportunités. Nous avons besoin d'aller à leur école. Nous nous posons la question de savoir pourquoi, nos frères-cadres de conception n'utilisent pas les richesses de notre tradition pour réussir en affaires. Ils consultent plus le Fâ que nous » (Interview n°31 et 38, collaborateurs des managers expatriés).

Cas n°4 : managers expatriés initiés à la tradition vodoun par conviction

Les managers appartenant à ce sous-groupe travaillent soit dans les filiales des multinationales, soit dans les ONG internationales.

Les managers ont cherché à rencontrer ou à écrire à un collègue ayant déjà fait le poste ou encore en poste au Bénin pour s'informer ou se renseigner sur le pays. Tous les collègues rencontrés leur parlent du vodoun et de la sorcellerie. « *Dans le pays, ils sont pour la plupart de la religion vodoun.* » « *En écoutant les collègues, on a la trouille* » (Interview n°34, Manager expatrié filiale).

Les managers de ce sous-groupe disent avoir pris service avec la peur et la méfiance dues à l'ignorance. Ils sont atteints psychologiquement. Certains disent avoir eu des malaises ou avoir rencontré des problèmes au plan professionnel. Ce qui peut être une coïncidence. Certains ont eu des malaises qui les ont conduits à une évacuation sanitaire sur l'Europe. « *Des jours passaient, des mois passaient, j'ai eu un jour un malaise peut être par coïncidence, après un refus autrement dit j'ai appliqué les textes mais cela n'a pas plu aux intéressés. Ce malaise m'a conduit à plusieurs semaines d'évacuation sanitaire, mais sans être superstitieux, en tout cas cela n'a pas été facile* » (Interview n°40, Manager expatrié d'une filiale). « *A la fin de l'hospitalisation, j'ai été admis dans un hôpital spécialisé pour la rééducation, j'ai reçu un jour la visite d'un collègue d'une autre société exerçant dans le même pays que moi. Il m'a dit qu'à mon retour au poste, il m'amènera en privé quelque part dans sa famille locale. J'ai réagi en lui disant : as-tu une famille du pays ? Tes parents ont-ils des enfants qui sont du pays ou c'est toi ?* (Interview n°40, Manager expatrié d'une filiale). « *Il dit : plus de souci, dès ton retour on en parlera de long en large.* » (Interview n°40, Manager expatrié d'une filiale)

En milieu professionnel, les cadres autochtones observent beaucoup les expatriés et quand ils se rendent compte que ceux-ci ont « bon cœur » et sont corrects », ils leur conseillent l'initiation à leur tradition pour se rendre plus utiles à la société et mieux s'épanouir. Ils disent avoir compris que les collègues autochtones utilisent beaucoup leurs armes traditionnelles qui leur confèrent plus de pouvoirs.

La peur et l'empoisonnement mental les ont conduits à prendre contact avec les collègues déjà initiés à la tradition. « *Du coup, après son départ, j'étais pressé de rejoindre mon poste. Les jours passaient, j'ai retrouvé ma santé et j'ai été autorisé à rejoindre mon poste. Je pris mon avion pour le retour au poste de travail* » (Interview n°40, Managers expatriés d'une filiale). Leurs collègues expatriés initiés leur ont conseillé de faire comme eux. Pour ce sous-groupe, c'est la peur de se voir jeter des mauvais sorts qui les a poussés à se faire initier.

« *Bref mon collègue m'a accompagné dans sa famille en question qui finalement est devenue la mienne aussi. C'était vraiment sa famille. Le vieux en question l'a adopté comme son fils. Pour l'immersion, il m'a amené un jour où il avait un rituel à faire. Je l'ai attendu dehors, il a fait son rituel et à la fin ils m'ont appelé. Il m'a demandé de consulter les oracles à travers le Fâ. On dirait que le vieux vivait les événements avec moi depuis des années. Il faut*

remarquer la présence de l'interprète qui traduit la langue des divinités en français. » (Interview n°40, Manager expatrié d'une filiale).

«J'ai fait la consultation avec 200F CFA moins de 33 centime d'euro, il a fait sortir un signe géomantique qu'il m'a commenté de long en large. Tout ce qu'il disait était vrai et réel. Si mon collègue avait vécu avec moi depuis l'enfance, je l'aurais soupçonné d'avoir parlé de moi au Vieux. Le vieux a fait tous les sacrifices. Les jours passaient, j'ai commencé par avoir satisfaction. Ma situation familiale s'est améliorée. Mes rapports avec mes collaborateurs au service se sont également améliorés. Après il m'a été proposé de faire un certain nombre de rituels, que j'ai accepté sans hésiter. C'était émouvant. J'ai fait mes initiations et aujourd'hui, je me sens plus autochtone que tous. Je suis adepte d'une divinité de la justice (Interview n°40, Manager expatrié d'une filiale). C'est une bonne tradition et qui regorge de beaucoup de richesses. Et le pays regorge des hommes de talents et de valeurs. Aujourd'hui, je préfère vivre dans le pays (Interview n°40, Manager expatrié d'une filiale, adepte d'une divinité). Les collègues qui ont vécu des expériences un peu semblables à la mienne ont le même sentiment que moi» (Interview n°40, Manager expatrié d'une filiale, adepte d'une divinité).

Ils se sont fait initier à la recherche de la sécurité et de la protection. La plupart s'initient pour se protéger et se prémunir contre les maladies mystiques qui ruinent l'homme sur tous les plans. Ces maladies sont généralement causées par des forces occultes. C'est mieux de prévenir que de guérir. *« Lors de mes anciennes expatriations, je souffrais d'un al récurrent, je me suis fais soigné à l'hôpital, mais cela revient toujours. Hors cela est dû à mon comportement dans la société, mais aujourd'hui, je comprends mieux le phénomène après mon initiation. Il faut combattre l'ignorance, car c'est cela qui entraîne des préjugés que les étrangers ont sur la tradition endogène du Bénin » (Interview n°50, Manager expatrié d'une filiale, adepte d'une divinité).* La prévention de ces maladies dues aux forces occultes est un élément qui motive l'initiation au vodoun de ce sous-groupe de managers.

Les managers de ce sous-groupe reconnaissent que dans la religion vodoun, il existe des outils et techniques pour conjurer les mauvais sorts. En milieu professionnel, les attaques occultes sont courantes à causes des intérêts divergents et multiples enjeux : la promotion, les avancements et autres avantages. Ces différents avantages font que personne ne fait de cadeaux à son second. *« Dans la tradition, les gens font usage de plusieurs outils tels que le « chacatou » par exemple, nom traditionnel d'un missile invisible. Il consiste à envoyer dans l'invisible des objets (métaux, écailles de poissons, cailloux, pierre...) ou des animaux (serpents, souris...) dans le corps de sa victime. Cela peut conduire à des gonflements anormaux du ventre inexplicable par la médecine » (Interviews n°51, 35, 47, Managers expatriés initiés d'une filiale).* Pour faire face à cet environnement complexe, il faut recourir à des moyens de protection et de défense invisibles. Et c'est cela que les managers retrouvent dans les initiations au vodoun.

Les managers ont un père spirituel qui veille constamment sur eux. Après initiation, les managers reconnaissent que *« le père spirituel dote l'initié d'un certain nombre d'outils et techniques occultes de défense et de protection de toutes sortes permettant d'éviter toute attaque en cours ou à venir » (Interviews n°52, 46, 48, 49 Managers expatriés initiés d'une ONG internationale).*

Les managers pensent que ce qui est important pour eux c'est la protection. La gestion est facile. *« On associe plus la religion à la gestion de l'entreprise » (Interview n°30, Manager expatrié d'une filiale, adepte d'une divinité).* Les situations ambiguës sont gérées par

l'invisible à travers le père spirituel. « *Le Fâ est une science qui permet d'anticiper sur tout. Il suffit de faire régulièrement les sacrifices que cela impose. C'est un outil efficace de gestion* » (Interviews n°53, 47, Managers expatriés d'une filiale, adeptes des divinités).

Ils appartiennent à des associations des expatriés ressortissants d'un même pays et à des clubs des cadres autochtones initiés pour mieux s'intégrer dans le système. Ils occupent des positions importantes dans la tradition. Ils deviennent des ministres des rois ou autres. Ils n'associent pas leurs épouses à ce qu'ils font, car selon eux « *les femmes sont très fragiles* » (Interview n°54 et 48, Managers expatriés d'une filiale, adeptes des divinités).

Les managers ne pratiquent aucune autre religion en dehors du vodoun. Ils sont des adeptes du vodoun. La plupart expliquent comment ils sont parvenus à faire des initiations à des rites particuliers des divinités. « *C'est au cours d'une consultation de Fâ qu'il m'a été révélé que dans ma lignée il existe la protection naturelle d'une divinité d'eau sur moi et ma famille. Et qu'en m'initiant à ces rites que je pourrai régler un certain nombre de problèmes. J'ai accepté de faire l'initiation aux rites de la divinité d'eau dont j'en suis l'adepte. Et cela à entrainer des changements dans ma vie.* » (Interview n°55, Manager expatrié initié). « *Tout est question de croyance, j'y crois fortement et j'ai les résultats* » (Interview n°56, Manager expatrié initié).

Entre temps j'ai été affecté hors du Bénin, mais tous les ans, quel que soit là où je me trouve, je viens au Bénin participer aux rites annuels de ma divinité. Et à ma retraite, j'ai décidé de vivre au Bénin. J'y suis depuis un certain temps. (Interview n°57, Managers expatriés initiés).

Les collaborateurs pensent qu'ils sont très humains et aiment vivre avec les autres. « *Ils ont « bon cœur, seulement, qu'ils sont méfiants* » (Interviews n°58 et 62, Collaborateurs des Managers expatriés initiés).

Ils avaient très peur au départ. Mais après qu'ils ont intégré le système traditionnel du pays, ils deviennent forts et n'ont plus peur de rien. Ils ont « *un père spirituel qui les protège et qui les aide à tout gérer dans leur vie professionnelle et privée* » (Interviews n°59 et 60, Collaborateurs des Managers expatriés initiés).

IV. Analyse – Discussion

L'analyse des cas n°1, 2, 3 et 4 a permis d'identifier les stratégies d'adaptation des managers expatriés à partir d'une série de facteurs émergents.

4.1 Analyse des stratégies d'adaptations des managers expatriés

L'analyse des stratégies d'adaptation des managers expatriés a été réalisée en fonction des facteurs d'adaptation (cf. tableau n°1).

Tableau n°1 : Synthèse des facteurs d'adaptation des managers expatriés

Variables	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4
------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

d'adaptation				
Moyens mis en œuvre				
Connaissance du pays hôte	Suffisamment informés sur leur pays hôte avant leur arrivée par le biais de plusieurs canaux : la préparation au sein de leur structure, les anciens expatriés, l'internet etc. Ils ont eu le temps d'écouter, d'apprendre, d'observer.			
Soutien du conjoint ou de la famille	Echanges avec les conjointes et suivi de leurs conseils.	Echangent avec les conjointes	Peu d'échangent avec les conjointes sur les questions culturelles	
Soutien des compatriotes expatriés	Conseils des compatriotes expatriés, activités récréatives	Conseils des compatriotes expatriés, activités récréatives	Conseils des compatriotes expatriés initiés	
Outils religieux utilisés	Outils des ordres philosophiques (Zen, yoga.)	Fâ	Fâ et divinités de tous ordres	Fâ et divinités de tous ordres
Utilisation des éléments de substitution	Le zen, le Yoga.	Synchrétisme religieux	Synchrétisme religieux.	Pas de substitution
Types d'alliances	Alliances avec les ressortissants de son pays d'origine travaillant ou non dans la même organisation		Alliance entre initiés poursuivant les mêmes objectifs	Alliances avec les cadres autochtones initiés. Alliances avec les collègues ressortissants du même pays d'origine ou avec d'autres
Acteurs en présence	Collègues, collaborateurs, associations des expatriés ressortissant d'un même pays, conjointes	Collègues, consultants prêtes vodoun, collaborateurs, association des expatriés ressortissants d'un même pays, conjointes	Collègues, père spirituel, consultants prêtes vodoun, collaborateur s, expatriés initiés, associations des expatriés, conjointes dans une moindre mesure	Père spirituel, consultants prêtes vodoun, clubs des cadres initiés autochtones, cour royale, collaborateurs, associations des expatriés
Objectifs visés	Réussir la mission à leur assigner par leur structure d'origine au cours de l'expatriation			

Stratégies d'adaptation	Maintenir son identité culturelle d'origine tout en réussissant sa mission	Réussir sa mission tout en utilisant les outils culturels locaux	Trouver un protecteur	Changer d'identité culturelle
	Appartenance à des réseaux			
	Résistance culturelle	Mobilisation des outils vodoun dans les pratiques de gestion		

La lecture des cas a révélé que les managers expatriés, qu'ils soient initiés ou non, adoptent plusieurs stratégies d'adaptation au contexte culturel béninois :

- l'appartenance à des réseaux sociaux (cas n°1, 2, 3 et 4) ;
- l'instrumentalisation de la relation de protégé-protecteur (cas n°3) ;
- la recherche d'une identité culturelle locale (cas n°4) ;
- la mobilisation des outils vodoun dans les pratiques de gestion (cas n°2, 3 et 4) ;
- et la résistance culturelle (cas n°1).

Appartenance à des réseaux sociaux

Tous les managers-expatriés ont développé cette stratégie (cas n°1, 2, 3, et 4). Tous se sont affiliés à des réseaux d'expatriés ressortissants de leur pays ou zone géographique. Ils sont restés en contact permanent avec ces collègues et compatriotes pour mieux gérer le stress, la nostalgie etc.

Aussi, les managers initiés (cas n°3 et 4) sont-ils également affiliés à des réseaux d'initiés pour construire leur nouvelle identité culturelle. Et les initiés par conviction (du profil n°4) appartiennent également à des réseaux des ministres de la cour royale. Ce choix conduit soit à la non-initiation, mais à l'appartenance à un réseau de personnes non-initiées, soit à être initié et appartenir à un réseau de personnes initiées en vue de la recherche d'un soutien moral.

Instrumentalisation de la relation de protégé-protecteur

La tradition africaine privilégie la dualité du protégé et du protecteur. C'est une chaîne relationnelle qui se crée non seulement au sein de la famille, mais aussi dans l'entreprise (Worou, 2010). L'initiation impose à l'impétrant le choix d'un père spirituel. Comme les extraits le montrent, le choix du père spirituel ne lui revient pas. Seul le Fâ désigne son père spirituel. Ce dernier se charge de l'accompagner tout au long de sa vie. Cependant, les managers du cas n°3 considèrent le père spirituel comme un instrument à ouvrir toutes les portes comme l'illustre l'extrait n°10. Ils exploitent cette relation de protecteur-protégé pour renforcer leur disposition d'adaptation au contexte du travail. Ils sont très dépendants de ce dernier. Pour les managers du cas n°4, le père spirituel est le père désigné par les oracles après la mort symbolique imposée par l'initiation. Il devient le nouveau père géniteur de l'initié.

Mobilisation des outils vodoun dans les pratiques de gestion

Dans tous les cas sauf les quatre managers non-initiés ayant une position rigide, les outils de la religion vodoun ont été mobilisés pour non seulement faciliter l'adaptation du manager expatrié à son nouveau contexte de travail, mais également dans les pratiques de gestion. Ce comportement des managers expatriés est apprécié de leurs collaborateurs locaux. Ces derniers trouvent géniale l'utilisation rationnelle des outils de la tradition par les managers pour accomplir leur mission. Ils savent solliciter les oracles pour réaliser de bonnes

performances pour leur structure. Ils utilisent la présence des pères spirituels et des consultants de Fâ ou des Charlatans pour amener leurs collaborateurs à mieux contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces dignitaires ont une forte influence dans la société. Les managers exploitent ces relations dans leurs pratiques de gestion.

Recherche d'une identité culturelle locale

Aucun manager, qu'il soit initié ou non-initié, n'était imperméable à la religion. La religion est construite par les managers : les cas étudiés permettent de faire une lecture de la construction que font les managers de la religion au cours de leur processus d'adaptation au nouveau contexte du travail. Cette construction varie selon le profil du manager expatrié. La religion n'a pas d'incidence directe ni déterministe sur le manager expatrié, mais surtout médiatisée par le manager pour mieux l'instrumentaliser. Les managers initiés du cas n°3 sont à la recherche d'une identité culturelle à travers leur affiliation à la religion vodoun. Il va naître à leur niveau, un sentiment d'appartenance à la tradition locale.

Résistance culturelle

Les quatre managers non-initiés du cas n°1 ont développé une confiance en soi à partir des outils des ordres philosophiques auxquels ils appartiennent. Ils ont fait montre d'une capacité de substitution de la tradition vodoun à du Zen ou du Yoga, à leur compétence technique et à leur appartenance au réseau des compatriotes de même conviction. Ce choix conduit à ne pas être initié et par conséquent à ne pas utiliser les outils de la tradition vodoun.

4.2 Discussion

Les stratégies d'adaptation des expatriés à leur environnement de travail comprennent trois catégories de facteurs. Gertsen (1990) montre l'importance de la connaissance de la culture par l'expatrié et sa formation orientée vers la culture en général et les cultures de son pays hôte. Bien que les managers expatriés aient de connaissances sur la culture au cours de la préparation, la méconnaissance de certaines spécificités culturelles du Bénin a montré ses limites. La prise de conscience des managers de cette situation s'est matérialisée par la décision ou non de s'initier en mobilisant des ressources appropriées (cas n°1, 2, 3 et 4). Plusieurs actions ont été menées pour faciliter l'adaptation au contexte culturel Béninois.

A partir des travaux de Cerdin (1999), le comportement des managers expatriés non initiés et non utilisateurs des outils vodoun (cas n°1) peut s'expliquer par la confiance de ceux-ci dans leurs compétences techniques. Par contre, les managers expatriés initiés (cas n°3, 4) ont une forte capacité de substitution de certaines activités pratiquées dans leurs pays d'origine (exemple de la religion) à d'autres disponibles dans le pays hôte tel que le vodoun. Les managers expatriés (cas n°2, 3, 4) ont une capacité d'ouverture à d'autres cultures (Waxin, 2004).

L'appartenance et le soutien d'un réseau social sont importants pour l'expatrié. Merignac (2005) indique que la capacité de l'expatrié à s'impliquer dans les réseaux sociaux sur place et à bénéficier de leur soutien émotionnel tangible et de socialisation influence positivement son adaptation. Tous les managers expatriés initiés ou non (cas n°1, 2, 3 et 4) appartiennent à des réseaux sociaux et bénéficient de leur soutien. Il apparaît deux catégories dominants de managers expatriés qui méritent une analyse approfondie : les managers expatriés initiés par opportunisme et ceux initiés par conviction. Certains initiés ont privilégié l'utilisation des outils de la religion endogène vodoun dans les pratiques des affaires. Cette pratique

d'utilisation des outils de la tradition n'est rien d'autre qu'une forme opportuniste d'instrumentalisation pour réussir dans les affaires. A titre d'illustration, certains managers utilisent de façon intermittente le recours à la tradition en vue d'une orientation dans la conduite des affaires. Ce comportement exige alors qu'ils fassent les rituels au bénéfice de différentes divinités sollicitées pour l'atteinte de l'objectif visé. Pour les autres initiés, ils répondent aux critères d'appelés de la religion endogène vodoun tels que présenté par Augué cité par Amoussou (2009) relatifs à la désignation par l'oracle suite à une épreuve vécue par le candidat et qui peut se manifester entre autre par la maladie. Les managers initiés par conviction ou par croyance sont des appelés de vodoun.

Conclusion

L'analyse des stratégies d'adaptation des managers expatriés au Bénin a permis d'identifier cinq stratégies d'adaptation à partir de quatre cas illustrant quatre profils de managers expatriés en quête d'adaptation au contexte culturel local marqué par le vodoun : l'appartenance à des réseaux ; la résistance culturelle, l'instrumentalisation des relations protégé-protecteur, la mobilisation des outils vodoun dans les pratiques de gestion et la recherche d'identité culturelle. L'initiation au vodoun apparait ici comme un élément positif de l'utilisation de la tradition et conduit inévitablement à la mobilisation de ces outils dans les pratiques de gestion. En termes d'implications managériales, les points suivants peuvent être retenus : renforcer la préparation de l'expatrié en y intégrant les spécificités du contexte religieux local, appuyer les pratiques managériales avec la proximité des cadres autochtones. Néanmoins, pour une recherche future, l'influence des stratégies d'adaptation des managers expatriés sur la performance de l'entreprise et celle de la multi culturalité seront privilégiées pour comprendre la stratégie de mobilisation des religions endogènes dans les pratiques de gestion des entreprises.

Références bibliographiques

- AGUESSY H., *La divinité Legba et la dynamique du panthéon vodoun au Dan-Homé*, Cahiers des religions africaines, 4^o année, janv, Kinshasa, 1970.
- BLACK J. S., *Work-role transition: a study of American expatriate managers in Japan*, Journal of International Business Studies, 1988, 19: 274-291.
- BRAND, R., *Notes sur les poteries rituelles au Sud-Dahomey*, Saint-Paul, 1973.
- BREWSTER C., *The management of expatriates*, Kogan Page Ltd, Cranfield School of Management, Monograph 5, 1991.
- CERDIN J.L., *la mobilité internationale: réussir l'expatriation*, Paris, Editions d'Organisation. 1999.
- CERDIN J.L., *Mobilité internationale des cadres: adaptation et décision d'expatriation*, thèse de doctorat, Université des Sciences Sociales, Toulouse. 1996.
- COLLINGS, D.G., SCULLION, H., MORLEY, M.J., *Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives*, Journal of World Business, vol. 42, p. 198-213, 2007.
- GRAEN G., *Role making processes within organizations*, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand Mc Nally & Co., 1201-1246, 1976.
- GREGERSEN H. B., STROH L. K., *Coming home to the Arctic cold: antecedents to Finnish*

- expatriates and spouse repatriation*, *Personnel Psychology*, 50, 3: 635-654, 1997.
- GUZZO, R.A., *The expatriate employee*, *Trends in Organizational Behavior*, vol. 4, p. 123-137, 1997.
- KATZ R., *Time and work: toward an integrative perspective*, in Straw B., Cummings L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Conn. JAI Press, 2, 81-128, 1980.
- MCEVOY G., PARKER B., *Expatriate adjustment: causes and consequences*, in Selmer J. (ed.) *Expatriate Management*, 1995, 97-114.
- MENDENHALL M., ODDOU, G., *Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives*, *Academy of Management Review*, Vol. 16 n° 2:291-317, 1991.
- MERIGNAC O., *Réseau, implication et soutien social lors de l'expatriation : les liens entre performance économique et performance sociale*, 16e Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005.
- MOATI Ph., *les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse*, cahier de recherche n°160, (dir) Laurent POUQUET, 142 rue du Chevaleret – 75013 Paris – <http://www.credoc.fr>; 2001. Consulté le 25/09/2014.
- MPISI J., *Jean-Paul II en Afrique (1980-2000) : le compte rendu de ses 14 voyages dans 43 pays : ses attitudes et ses discours, entre politique et religion*, Harmattan, 2004, 483 pages.
- ONDRACK, D.A., "International Transfers in North American and European MNEs", *Journal of International Business Studies*, vol. 16, n° 3, p. 1-19, 1985.
- PARKER B., MCEVOY G. M., *Initial examination of a model of intercultural adjustment*, *International Journal of Intercultural Relations*, 17: 355-379, 1993.
- PIERRE, P., *Mobilité internationale et identité des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Paris, Sides, 2003.
- ROUGET G., *Initiatique vòdoun : Images du rituel (vol. 1) ; Initiatique vòdun : Musique du rituel (vol. 2)* (Sonagrammes et transcriptions musicales de Jean Schwarz et Tran Quàng Hai en collaboration avec l'auteur). Saint-Maur (94) : Editions Sépia, 2001.
- SHAFFER M. A., HARRISON D. A., GILLEY K. M., *Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process*, *Journal of International Business Studies*, 30, 557-581, 1999.
- TAKEUCHI, R., HANNON, J.M., *Antecedents of Expatriate Spouse Adjustment: An Analysis of Japanese Spouses in the U.S*, Working Paper 96-005, Purdue University, 1996, 2000.
- WAXIN M., CHANDON J.-L., *The impact of cultural distance on expatriates' time to proficiency*, EIASM Workshop on Strategic Human Resource Management, INDEAD, Paris, 2000.
- WAXIN M., ROGER A., CHANDON J. L., *L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste, une analyse contingente et quantitative, le cas des expatriés français en Norvège, GRH face à la crise: GRH en crise?*, Presse HEC, M. Tremblay, B. Sire éd Montréal Eds., 1997.
- WOROU, D. R., *ERP et changement organisationnel dans les entreprises en Afrique de l'Ouest*, Thèse de Doctorat, HEC-ULG, Editions ULG, 2010.

