

**L'expatriation : outil de transfert des compétences pour les salariés (expatriés, locaux) et de responsabilité pour les entreprises à partir d'une étude exploratoire en Tunisie.**

*Auteurs :*

**Yassine SLAMA**

Doctorant à l'Institut d'Administration des Entreprises de Corse/Université de Tunis el Manar  
Assistant contractuel à Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises de Tunis.

Adresse en France : 11 Cours Paoli 20250-Corte.

Tél : +33615121906

Adresse en Tunisie : 91, Avenue de l'Union du Maghreb Arabe -2036 - La Soukra –Tunisie.

Tél : 216 22 710 720

**[slama@univ-corse.fr](mailto:slama@univ-corse.fr)**

**Marie Amélie GARCIA**

Docteur en Science de gestion à l'Université de Corse.

Psychologue du Travail-Ergonome

ATER à l'Institut d'Administration des Entreprises de Corse.

Consultante-Formatrice - Cabinet indépendant MAG Consulting

Adresse : IAE de Corte, Université Pascal Paoli - 20250-Corte.

Tél : +336 10 03 17 83

**[marie-amelie.garcia@wanadoo.fr](mailto:marie-amelie.garcia@wanadoo.fr)**

## **Résumé :**

Parmi les problématiques de RSE, le management de la diversité (et plus précisément du management de la diversité culturelle) ainsi que l'optimisation du transfert de compétences et de savoir-faire nous amènent à nous interroger sur le concept d'expatriation. Qu'est-ce que l'expatriation ? Quels sont les limites et les apports de l'expatriation telle qu'elle est développée actuellement dans les multinationales, notamment en Tunisie? Comment faire de l'expatriation une ouverture d'acquisition des compétences aux salariés expatriés et locaux en multinationale ? Ce sont ces questions que nous développons en proposant des éléments d'application pratique.

## **Introduction**

Dans un contexte d'ouverture et de globalisation des économies, la mondialisation de l'entreprise s'accélère à mesure que tombent les barrières au commerce international. Toutefois, toute entreprise décidée à opérer sur les marchés étrangers est de plus en plus confrontée à la contrainte des transferts de cadres (Ghertman, 1977). Plus particulièrement, les entreprises multinationales rencontrent de nouvelles problématiques de management des ressources humaines, notamment au niveau de la gestion des cadres à l'international et de l'expatriation (Romelaer et Huault, 1996). Avec des acteurs divers et des équipes elles-mêmes différentes, la compréhension et la gestion de la diversité sont désormais devenues indispensables pour les entreprises qui visent l'expansion ou la consolidation de leurs opérations à l'étranger (Grenier, 1990). Or, la différence doit être vécue comme une opportunité et non comme une menace (Bachiri, Frimousse et Jennane, 2006).

Pour définir les enjeux d'une bonne gestion de la diversité, nous proposons tout d'abord de présenter les apports et les freins de l'expatriation selon des expatriés et locaux tunisiens dans des multinationales (1). Cette démarche empirique de type exploratoire nous permettra de développer plus loin la gestion de la diversité ethnique et culturelle dans l'entreprise, depuis la sélection du candidat jusqu'au management de la diversité dans les entreprises hôtes (2).

# **1/ Les enjeux de l'expatriation pour la RSE : tenir compte des risques et connaître les apports de l'expatriation**

## **1/1 Le management de l'expatriation : quelques aspects conceptuels**

Il existe diverses situations possibles pour un salarié appelé à travailler à l'étranger. Ces situations diffèrent selon qu'il s'agit de salariés détachés ou de salariés expatriés. Or ces deux notions sont souvent confondues dans un langage commun. On entend souvent parler indifféremment de détaché ou d'expatrié comme si ces derniers constituaient une catégorie homogène, clairement définie et soumise aux mêmes statuts. Elles ont cependant une signification précise et distincte, notamment si l'on se réfère au droit de la sécurité sociale ou au statut juridique. Pour la sécurité sociale, le critère de différenciation est celui de la durée de la mission exercée à l'étranger. En revanche le critère juridique pour la détermination du statut réside dans les conditions d'embauche et de rémunération.

Il convient de ne pas confondre expatriation avec mobilité internationale. Cependant certains auteurs emploient ces notions de manière interchangeable. A cet égard, Cerdin (1996) précise qu'il utilise le terme d'expatriation, de transfert international ou de mobilité internationale de manière interchangeable pour représenter la mobilité internationale temporaire intra entreprise. L'expatrié est alors comme l'indique Guzzo (1996), une personne qui quitte temporairement l'entreprise de son pays d'origine pour une affectation de 2 à 3 ans dans un pays étranger avec une forte perspective de retour. On assiste ainsi à une simple évolution au niveau du langage dans la mesure où l'on parle davantage de mobilité internationale car la population visée et les statuts changent du fait de la globalisation de l'économie.

Selon le dictionnaire le Grand Robert, s'expatrier, c'est « quitter sa patrie pour s'établir ailleurs ». Cette référence à la patrie, que la même source définit comme : « nation, communauté politique à laquelle on appartient ou à laquelle on a le sentiment d'appartenir » confère à l'expatriation une connotation nationaliste. De façon générale, l'expatrié est celui qui pour des raisons diverses vit à l'étranger. Les motivations, le lieu de résidence et la durée de l'expatriation rendent délicate une définition exhaustive.

Indépendamment des définitions proposées, certains travaux de recherche présentent l'expatriation selon une vision intégrée (Mendenhall et Oddou, 1985) en identifiant quatre dimensions de l'expatriation, à savoir les dimensions individuelle, interpersonnelle, perceptuelle et situationnelle. Par conséquent, les entreprises ayant recours à l'expatriation doivent nécessairement se doter d'une approche multidimensionnelle afin d'adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines au contexte de l'expatriation. Dans cette perspective, de nombreuses études montrent que l'un des atouts fondamentaux d'une entreprise multinationale est son personnel international (Hedlund et Rolander, 1990; Lorange et Probst, 1990). A cet égard, l'articulation des pratiques de recrutement, de formation, de gestion des carrières, de mobilité géographique internationale, ainsi que la gestion de la diversité et des équipes de travail multiculturelles s'avèrent cruciales.

## **1/2 Une démarche empirique de type exploratoire pour la définition des freins et apports de l'expatriation**

Dans un premier temps, pour définir les apports et les freins à l'expatriation, nous présentons ici la démarche exploratoire.

L'objectif des travaux de type exploratoire est d'acquérir une vision aussi complète que possible des attitudes des salariés locaux tunisiens et des expatriés à l'égard de l'expatriation. Dans cette optique, l'entretien individuel a été privilégié pour le recueil des informations dans la mesure où cet outil d'investigation se prête à la nature qualitative de l'enquête (Blanchet, 1987; Mucchielli, 1991).

### **1/2/1 Le mode de recueil des informations : l'entretien semi-directif**

Pour réaliser notre enquête, nous avons élaboré deux guides d'entretien. Le premier, destiné aux locaux tunisiens, est composé de quatre grands thèmes. Le deuxième guide, destiné aux cadres expatriés, est composé de cinq thèmes.

Dans le guide d'entretien destiné aux locaux, le premier thème est consacré aux données signalétiques sur le salarié local : Formation, expérience, âge, sexe, mission et activité de la filiale. Le second thème s'intéresse aux expériences de travail avec les expatriés.

Le troisième thème est axé sur l'adaptation des salariés locaux avec les expatriés : la situation vis-à-vis des expatriés de la multinationale, le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines, le rôle des expatriés. Le quatrième thème s'articule autour des perceptions qu'ont les salariés locaux de l'expatriation et de l'expatrié.

Dans le guide d'entretien destiné aux cadres expatriés, le premier thème est consacré aux informations sur l'expatrié et la filiale locale : nationalité, âge, mission, date d'arrivée en Tunisie (dans le pays d'accueil), situation familiale et activité de la filiale locale. Le second thème s'intéresse au choix de l'expatriation. Le troisième thème est axé sur les expériences de travail avec les locaux tunisiens. Le quatrième thème s'articule autour des perceptions qu'ont les cadres expatriés des locaux tunisiens : la situation vis-à-vis des expatriés de la multinationale. Enfin le cinquième thème traitera des perceptions des cadres expatriés à l'égard des locaux tunisiens.

### **1/2/2 La démarche de réalisation et d'analyse des entretiens**

Suivant la démarche préconisée par Giannelloni et Vernet (2002), les entretiens se sont déroulés suivant quatre étapes : la présentation (explication, interaction), le développement (discours conventionnels), l'approfondissement (discours plus personnel), la conclusion (recueil des derniers propos). La retranscription est effectuée après chaque entretien. Elle s'accompagne de l'élaboration d'une fiche de synthèse comprenant les principales informations. Un journal de recherche regroupant les impressions et détails observés lors des entretiens est tenu.

Le matériel recueilli par notre étude qualitative donne lieu à une analyse de contenu. Selon Bardin (1993), l'analyse de contenu regroupe l'ensemble des techniques d'analyse des communications dont l'objectif est d'obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception des messages décrits (Wacheux, 1996).

**Tableau N°1 : Les trois étapes de l'analyse de contenu**

<b>Phases</b>	<b>Opérationnalisation</b>
Catégorisation	Coder le texte à partir de thèmes
Inférence	Expliquer ce qui a conduit les acteurs à l'énoncé.
Interprétation	Déterminer l'interprétation par les questions de recherche

**Source : Wacheux (1996)**

Une analyse de contenu thématique, à la fois verticale (entrevue par entrevue) et transversale (inter-entrevues), est utilisée comme méthode de traitement des informations qualitatives (Poirier et alii, 1993 ; Giannelloni et Vernet, 2002). Cette approche est complétée par l'utilisation d'un logiciel de traitement de données qualitatives (SPAD). Ce logiciel comprend plusieurs fonctions : la lecture et la structuration des textes, la sélection des questions à traiter, la suppression de formes de mots avant dénombrements et traitements, le calcul de la fréquence d'occurrence des mots. Cet outil répond donc aux besoins de la présente analyse qualitative. En effet, l'analyse lexicale permet de rechercher les mots les plus souvent abordés et les thèmes les plus significatifs. Le logiciel intègre un tableau pour la saisie ou l'importation de données et un éditeur permettant la manipulation des fichiers de résultats.

### **1/2/3 Présentation de l'échantillon**

La réalisation des entretiens nécessite au préalable la sélection de plusieurs firmes multinationales localisées sur le territoire tunisien. Nous avons constitué une première liste d'entreprises à partir de la documentation existante sur les multinationales françaises et anglaises ayant des filiales en Tunisie. Ensuite, nous avons eu recours à la base de données de l'Association des Responsables de Formation et de Gestion Humaine des Entreprises (ARFORGHE) pour établir une deuxième liste d'entreprises. Les principales caractéristiques des entreprises enquêtées sont reproduites dans le tableau N°2.

Les principales caractéristiques des entreprises enquêtées sont reproduites dans le tableau N°2. Il s'agit essentiellement d'entreprises industrielles ou de services dont la taille est souvent supérieure à 500 employés. Au niveau caractéristiques des cadres locaux interrogés, l'enquête révèle que la population est à forte dominance masculine (3 femmes

et 12 hommes), relativement jeune (8 cadres ont moins de 40 ans), ayant un niveau de formation universitaire (bac+4 et plus) à caractère général et occupant essentiellement une fonction en étroite relation avec la gestion de ressources humaines. En ce qui concerne les expatriés enquêtés, l'enquête montre que la forte dominance est aussi masculine (2 femmes et 13 hommes), relativement âgée (9 cadres ont plus que 40 ans), ayant un niveau de formation universitaire (entre le bac+3 et le bac +4) à caractère technique et exerçant des responsabilités réparties dans les différentes fonctions de l'entreprise.

**Tableau N°2 : Présentation de l'échantillon**

<b>Entreprises</b>	<b>Secteurs</b>	<b>Taille</b>
<b>1</b>	Industrie de l'automobile	[50 à 200]
<b>2</b>	Industrie de l'automobile	[50 à 200]
<b>3</b>	Industrie de l'automobile	[201 à 500]
<b>4</b>	Industrie électronique	[50 à 200]
<b>5</b>	Industrie électronique	[201 à 500]
<b>6</b>	La grande distribution	Supérieure à 500
<b>7</b>	La grande distribution	Supérieure à 500
<b>8</b>	Secteur pétrolier	[50 à 200]
<b>9</b>	Secteur bancaire	Supérieure à 500
<b>10</b>	Secteur bancaire	Supérieure à 500
<b>11</b>	Secteur bancaire	Supérieure à 500
<b>12</b>	Services, télécommunication	Supérieure à 500
<b>13</b>	Services, télécommunication	Supérieure à 500
<b>14</b>	Services	[50 à 200]
<b>15</b>	Agroalimentaire	[50 à 200]

#### **1/2/4 Présentation et discussion des résultats**

Les principaux résultats du traitement des données de l'enquête sont reproduits dans les annexes 1 et 2. D'abord, nous nous intéressons au contenu manifeste des réflexions des interviewés locaux à l'égard de l'expatrié et des interviewés expatriés à l'égard de

l'expatriation et des locaux. L'étude du contenu des propos recueillis auprès des expatriés et des locaux tunisiens nous permettra de dégager certains axes forts qui ont contribué à faciliter l'adaptation dans le pays d'accueil et quelques difficultés qui l'ont freinée.

### **Les perceptions des locaux et des expatriés : influence de la langue et communication**

L'analyse des interviews révèle que la méconnaissance de la langue arabe par les expatriés et la langue française par les tunisiens constitue un frein pour la communication et une entrave à la circulation de l'information dans les deux sens.

Plus spécifiquement, dans certaines strates des organisations, notamment au niveau des départements de production (personnel d'exécution), les tunisiens maîtrisent généralement moins bien le français qu'au niveau des départements administratifs (cadres). Soulignons qu'au niveau des locaux tunisiens qui sont appelés à faire un travail simple, répétitif sans qualification professionnelle pointue et sans recours à une technologie, la connaissance de la langue française n'est pas indispensable. Cette difficulté de la langue peut être neutralisée grâce à la maîtrise de la langue française des cadres locaux tunisiens qui servent de charnière à la transmission de l'information entre les deux partenaires.

Concernant les expatriés, leur statut leur confère le droit de ne pas être en mesure de connaître la langue arabe, ce qui n'empêche pas certains d'entre eux de faire l'effort d'apprendre des mots en arabe utilisés souvent dans l'exercice de leur fonction. C'est la pensée de Barrett et Bass (1976) selon lesquels la volonté de communiquer comprend la volonté d'utiliser le langage du pays hôte et le désir de comprendre et de se lier avec des nationaux. Le degré de maîtrise de la langue du pays d'accueil devrait faciliter l'adaptation et le transfert des compétences.

Il est évident qu'un effort fourni par les expatriés, au niveau de l'apprentissage de la langue arabe favoriserait dans une large mesure les relations mutuelles; ce qui constituera déjà un premier pas vers l'adaptation. A cet effet, Mendenhall et Oddou (1985) montrent que, à part le niveau linguistique « de survie », c'est le réel désir de communiquer qui prime ici sur le niveau de maîtrise de la langue étrangère. C'est peut-être en ce sens que les expatriés interviewés soutiennent l'idée que les lacunes constatées au niveau de la maîtrise de la langue n'influent pas sur l'adaptation, le transfert de compétences ou l'efficacité professionnelle.

### **La question de « convivialité des locaux »**

A l'instar de J. L. Cerdin (1996) qui s'est appuyé sur la notion d'adaptation internationale proposée par les chercheurs américains tout en intégrant la décision de l'expatriation, nous avons essayé de cerner l'adaptation à l'interaction (aux contacts avec les membres de la communauté d'accueil).

Nous avons saisi cette adaptation à partir des items suivants : socialisation avec les nationaux hôtes, contact avec les nationaux hôtes en général, contact avec les nationaux hôtes en dehors du travail, parler avec les nationaux hôtes. Les résultats des interviews révèlent le caractère convivial et spontané des locaux tunisiens qui procurent aux expatriés des facilités pour s'adapter à l'environnement de la filiale et au comportement des locaux.

### **La famille et l'adaptation interculturelle**

La famille, notamment le conjoint des expatriés, joue un rôle déterminant dans l'expatriation et l'adaptation interculturelle des expatriés aussi bien au sens positif que négatif. L'inadaptation de la famille est une cause décisive de l'échec de l'expatriation qui se traduit par un rapatriement prématuré. Ce constat issu de nos entretiens est aussi celui de Black et Stephens (1989) qui parlent de causes récurrentes de rupture de contrat. Dans ce sens, les travaux de Cerdin (2000) montrent que l'adaptation générale des cadres français expatriés est en moyenne supérieure à l'adaptation de leur partenaire. Pour le conjoint, la rupture avec la vie familiale de son pays, avec ses proches et avec ses amis peut se ressentir d'une manière profonde à cause de l'absence d'une structure de vie occidentalisée. Ce problème se pose avec beaucoup plus d'intensité pour les conjoints ayant quitté leur emploi à cause de l'expatriation. Ajoutons à cela l'absence fréquente du mari qui est obligé d'investir plus de temps dans le domaine professionnel suite aux lourdes responsabilités dans la nouvelle organisation. Notre étude révèle que tous les expatriés et les épouses expatriées passent inéluctablement par une période difficile caractérisée par un déséquilibre entre travail et famille. Un délai d'adaptation est essentiel à un nouvel équilibre.

### **L'adaptation interculturelle et l'efficacité professionnelle**

Il est évident que l'adaptation interculturelle influence l'efficacité professionnelle. Un expatrié mal adapté ne peut exercer son activité professionnelle efficacement. La performance professionnelle est synonyme d'un niveau minimum d'adaptation. Lorsqu'il s'agit de rencontrer des locaux tunisiens et travailler avec eux, l'expatrié doit savoir communiquer avec les locaux et connaître leur mentalité.

Les entretiens menés permettent de constater que les expatriés présentent des différences d'attitudes à l'égard de la hiérarchie. Le caractère normatif des structures hiérarchiques prévaut sur la dimension relationnelle chez les expatriés, la tendance étant inversée chez les locaux.

Par ailleurs, la notion de temps n'a pas la même valeur en France qu'en Tunisie. Il n'est pas géré de la même façon. Une habitude ancestrale persiste encore chez les locaux tunisiens, à savoir le report de l'accomplissement d'une tâche ou la réalisation d'un travail d'un jour à l'autre, d'une heure à l'autre. Cette caractéristique est assez peu compatible avec le modèle français du rapport au temps. Sans doute, nous nous inscrivons en effet dans deux systèmes temporels différents où les caractéristiques polychroniques sont plus marquées en Tunisie (voir Hall, 1984, p.38). Toutefois, dans certaines entreprises, le pari est gagné et les expatriés, avec beaucoup d'efforts et d'abnégation selon leurs témoignages, sont parvenus à habituer les locaux tunisiens aux concepts de délai.

### **Transposition du modèle de la maison mère et apport de l'expatrié**

Les expatriés, transposant généralement le modèle de fonctionnement de la maison mère, n'apportent de valeur ajoutée qu'au sens opérationnel (expérience). La présence d'expatriés (notamment français) est une valeur ajoutée, en termes de satisfaction des clients qui pensent que l'expatrié contribue à la qualité. Au niveau des locaux, ces derniers pensent néanmoins que les expatriés coûtent cher, et qu'une fois les savoir-faire transférés, leur présence n'est plus indispensable en dehors de l'image client. Ils remarquent que les expatriés «ont une véritable culture d'entreprise» au sens où ils respectent les horaires et les engagements.

D'après les locaux, l'expatrié constitue un apport sur le plan technique. Il est perçu dans un rôle de leader, apportant un savoir-faire et certains modes de fonctionnement; ce qui est jugé non négligeable (art de convaincre et d'argumenter). Ils qualifient l'expatrié de «médiateur» dans l'apport de solution. L'expatrié est jugé indispensable car il apporte une expérience acquise au sein du groupe et à l'international. Cette même expérience favorise son adaptation dans la filiale implantée en Tunisie. Cette faculté d'adaptation des expatriés français est jugée assez développée bien qu'ils n'aient pas de préparation spécifique. A cet égard, ils occupent des places stratégiques. Leur mission, jugée nécessaire, est de transférer les modes de fonctionnement de la maison mère en terme de logistique, de marketing et de gestion mais pas en termes de compétences.

### **1/3 Les freins, les blocages ou les facteurs facilitant la collaboration**

En résumé et pour répondre à l'objectif de ce premier chapitre, les freins, blocages et facteurs facilitant la collaboration au regard de notre étude sont les suivants :

#### **1/3/1 Les freins, les blocages**

En dehors de la langue de communication, le local tunisien évoque la difficulté de certains expatriés à transférer leurs compétences, en dehors de ceux dits de «bon calibre». Il regrette que ces expatriés soient sélectionnés par la maison mère et non par la structure accueillante.

Les facultés d'adaptation des expatriés commencent par le fait de ne pas porter de jugements qualitatifs tels que les rapports des locaux avec le travail. Ainsi, pour l'expatrié, il faut trouver l'équilibre entre ses propres principes et valeurs et ceux des hôtes ; si on n'adhère pas aux principes de l'autre, il faut néanmoins en tenir compte pour pouvoir échanger et communiquer. Les expatriés les mieux adaptés ont tendance à interpréter sans juger ni évaluer le comportement des locaux (Ruben et Kealey, 1979).

#### **1/3/2 Les facteurs facilitant la collaboration**

La maîtrise de la langue des expatriés (le français) est un facteur essentiel à la compréhension de leurs valeurs. La faculté d'adaptation ainsi que leur respect sont soulignés par les locaux. Selon les interviewés, l'identité culturelle des uns et des autres ne doit pas s'effacer dans la rencontre et l'humanisme l'emporte sur les disparités pour permettre l'équilibre entre les cultures. Les deux cultures se conjuguent et s'enrichissent, tandis que le respect mutuel permet le développement de relations positives. Les expatriés qui s'adaptent bien au contexte tunisien sont ceux qui ont été initiés à la culture tunisienne au préalable par des courtes missions de découverte.

Les locaux guident les expatriés sur les conduites à tenir et/ou à ne pas tenir en Tunisie afin d'éviter les incidents rituels. Ceci constitue une forme de considération et de respect de l'autre. Les différences culturelles constituent un apport et les confrontations sont évitées grâce aux facultés des tunisiens à accueillir et intégrer d'autres modèles. Selon les locaux tunisiens interviewés, les expatriés ne se montrent pas trop directifs dans la mesure où

ils laissent une certaine autonomie à leurs collaborateurs locaux dans l'organisation et la résolution des conflits.

## **2/ La gestion de la diversité ethnique et culturelle dans l'entreprise comme enjeu de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

Cette présentation d'une démarche exploratoire des facteurs favorisant ou défavorisant l'apport de l'expatriation en tant que transfert de compétences et de savoir-faire démontre qu'il est capital de gérer l'expatriation en amont (sélection et formation du personnel) puis en aval en menant un véritable management de la diversité.

Pour développer cette question du management de la diversité, nous nous appuyons sur des constats et propositions issus des travaux de recherche en management interculturel de M.-A.Garcia.

Pour faire de l'expatriation une véritable opportunité pour l'organisation, il s'agit tout d'abord de tenir compte d'un premier point essentiel en terme d'apport de l'expatrié relativement au type d'adaptation qu'il a développée. Il existe en fait trois types d'adaptation relativement aux travaux de M.A Garcia :

-la non adaptation – ou non acculturation (et ses conséquences : le turn over)

-l'adaptation ou acculturation à apport nul

-l'adaptation (ou acculturation)- apport où l'enrichissement mutuel est rendu possible par l'organisation accueillante et les facultés d'échanges des accueillants et des accueillis.

Naturellement, l'objectif de l'entreprise est de parvenir au 3<sup>ème</sup> type d'adaptation. Les actions doivent être envisagées en amont (sélection, formation des personnels candidats à l'expatriation), et en aval (management de la diversité culturelle).

### **2/1 En amont : la sélection puis la formation des candidats à l'expatriation**

#### **2/1/1 La volonté**

Les compétences interculturelles sont certes nécessaires mais non suffisantes. La base, c'est avant tout la volonté. A l'échelle individuelle, cette volonté s'exprime simplement chez l'expatrié par sa motivation à partir.

A l'échelle de l'organisation, la volonté s'exprime dans la mise en œuvre d'une politique de la diversité : c'est entre autre pour l'organisation accueillante, la prise en compte des référents culturels potentiellement différents de l'arrivant ou de l'équipe arrivante. Une véritable analyse des référents culturels différents et mis en présence doit être établie.

## **2/1/2 Les compétences socioculturelles**

Les compétences socioculturelles, encore appelées interculturelles ne sont pas innées. Elles impliquent la langue, mais aussi un ensemble de savoirs qui sont :

- La prise de conscience et la connaissance des différences culturelles (référents) de l'autre,
- La prise de conscience du déterminisme culturel de nos modes de fonctionnements (langage et représentations...) et donc du caractère relatif de nos modes de pensée.
- La prise de conscience des mécanismes de l'ethnocentrisme tels que les préjugés et les stéréotypes qui renforcent la perception des différences culturelles, mécanismes que nous avons déjà évoqués par ailleurs.

Il y a par ailleurs 4 étapes pour l'acquisition de ces compétences :

- La connaissance de soi
- La connaissance de l'autre
- La prise de conscience des difficultés impliquées par la relation
- La gestion du conflit (Groupe Conseil Continuum, 2005)

## **2/1/3 La formation**

L'objectif de la formation, c'est de construire et de développer des compétences interculturelles, définies comme les capacités d'un individu à savoir analyser et comprendre les situations de contacts entre personnes (et entre groupes) de cultures différentes, puis à les gérer et les valoriser dans le sens des objectifs de l'entreprise (MEIER, 2004). L'apprentissage interculturel réussi, c'est la reconnaissance du caractère relatif et spécifique de son modèle culturel. Ce processus d'apprentissage peut être décrit comme une interaction entre l'individu et la culture (YAMAZAKI et KAYES, 2004).

Reconnaître l'autre comme différent, c'est accepter de relativiser mon propre système de valeurs, c'est admettre qu'il puisse y avoir d'autres motivations, d'autres références, d'autres habitudes que les miennes. Il s'agit d'effectuer une décentration par rapport à la position égocentrique que constitue l'ethnocentrisme. Mais une telle décentration suppose la prise de

conscience de sa propre identité culturelle. Dans les perceptions, les représentations, les appréciations que j'ai de l'autre, il s'agit d'abord de saisir mon propre regard.

« Les jugements que portent les nations les unes sur les autres nous informent sur ceux qui parlent, non sur ceux dont on parle (TODOROV, 1988, p. 28).

Un concept de formation est élaboré par M-A Garcia dans le cadre de ses activités de consultant, qui permet de développer les savoirs et compétences développés plus haut (2/1/1 et 2/1/2).

## **2/2 En aval : le management de la diversité et la culture d'entreprise comme outil fédérateur**

La politique de la diversité commence par concevoir la culture d'entreprise comme un outil fédérateur. La notion clé ici est celle de l'identification. Les personnels de quelque origine culturelle qu'ils soient doivent pouvoir s'identifier à leur entreprise. Ainsi, c'est tout d'abord par l'information culturelle, que doit être déposé le ciment liant les acteurs de l'entreprise.

Le rôle fédérateur de la culture d'entreprise dans la gestion de la diversité est connu (voir GAUTHEY, XARDEL, 1990, BLAQUIERE, BOSSARD et MC CARRON, 1984). Il est important de faire sentir au nouvel arrivant qu'il est un acteur de l'organisation. En plus des compétences socioculturelles à la base d'une expatriation potentielle, il faut en effet aussi nourrir l'envie d'interagir.

Il faudra focaliser l'attention sur les points suivants (BLAQUIERE, BOSSARD et MC CARRON, 1984, p. 115) :

- Avoir une raison d'être clairement exprimée.
- Quelles sont nos valeurs ? Nos objectifs ? Nos finalités ? Quelle est la raison qui sert de référence, de plate-forme de communication interne à l'équipe ?
- Construire un langage commun : il ne s'agit pas simplement de la langue de travail mais des significations attribuées par chacun à différentes notions techniques ou managériales, à certaines procédures et bien sûr aux valeurs-clés.
- Clarifier : la clarification doit intervenir dès lors qu'un langage commun est créé.

Elle porte sur l'action à mener, la personne à convaincre, la nature d'une décision, l'enjeu d'une négociation. Elle permet d'éviter les malentendus et d'assurer une communication optimale.

- Exploiter les supports sociaux et les différences culturelles. La formation, la discussion, les échanges doivent permettre de les faire accepter comme sources d'enrichissement pour tous et pour l'entreprise.

Dans le tableau ci-dessous, nous proposons une intervention modélisée à l'issue des travaux de recherche de M-A Garcia, dans lequel nous retrouvons un certain nombre de points de la démarche d'intégration établie par PERETTI, CAZAL et QUIQUANDON (1990) par ailleurs.

<b>Intervention par anticipation – Processus pour l'échelle individuelle (expatriation d'un individu ou plusieurs individus)</b>						
<b>Niveau d'intervention</b>	<b>Public visé</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Phases du processus</b>	<b>Méthode</b>	<b>Outils</b>	<b>Intervenant</b>
<b>Individu</b>	<b>Futurs expatriés</b>	<b>1. Définir les risques de la rencontre</b>	<b>Audit culturel</b>	<b>Enquête terrain dans l'organisation accueillante</b>	<b>Entretiens Analyse documentaire</b>	<b>Consultant interne ou externe spécialisé</b>
			<b>Plan d'action</b>	<b>Rédaction du diagnostic et des enjeux managériaux</b>		
		<b>2. Préparation de l'expatrié</b>	<b>Sensibilisation</b>	<b>Communication : information</b>	<b>Présentation des référents culturels variables et implications</b>	
			<b>Apprentissage</b>	<b>Mise en situation</b>	<b>Jeux de rôles pour le développement des compétences interculturelles et la gestion du conflit</b>	
	<b>Organisation d'accueil (managers et équipe accueillante)</b>	<b>3. Préparation de l'organisation accueillante</b>	<b>Sensibilisation</b>	<b>Communication : information</b>	<b>Présentation des référents culturels variables et implications</b>	
			<b>Apprentissage</b>	<b>Mise en situation</b>	<b>Jeux de rôles pour le développement des compétences interculturelles et la gestion du conflit</b>	
		<b>4. Définir le projet d'entreprise</b>	<b>Ré-aménagement</b>	<b>Communication interne de type interpersonnel</b>	<b>Construire une aire de rencontre pour favoriser les échanges et construire les référents communs</b>	<b>Manager et consultant</b>
		<b>5. Pérenniser le projet d'entreprise</b>	<b>Intégration</b>	<b>Communication interne de type interpersonnel</b>  <b>Communication interne de type informationnel</b>	<b>Entretien la communication interpersonnelle en favorisant les échanges interculturels : animation de journées d'entreprise interculturelles</b> <b>Intégrer la diversité dans les différents niveaux d'information : Information de base, information sur les procédures, information stratégique... et enfin culturelle</b>	<b>Manager</b>
			<b>Evaluation de l'intégration</b>	<b>Mesures</b>	<b>Etablissement d'un baromètre d'intégration établi à partir d'entretiens avec le personnel</b>	<b>Consultant</b>

## **Conclusion**

Nous avons défini le concept d'expatriation et présenté ses apports ou facteurs bloquants, illustré par la démarche de recherche exploratoire sur l'expatriation dans les multinationales en Tunisie. Nous établissons ainsi un enjeu de la gestion de la diversité pour la RSE : tenir compte des risques et connaître les apports de l'expatriation comme outil de transfert de compétences et de savoir-faire. Pour dépasser le simple constat, nous développons les questions de sélection et de formation du personnel comme enjeu managérial en amont, puis en aval, les principes relatifs au management interculturel. C'est par ce processus que l'entreprise pourra passer d'un simple contrôle des filiales à une ouverture d'acquisition des compétences aux salariés expatriés et locaux de la multinationale.

## Références bibliographiques

- Bachiri M., Frimousse S. et Jennane A.** (2006), "Ailleurs dans le monde " in : Peretti J.M. *Tous différents*, Edition d'organisation, Paris.
- Bardin L.** (1993), " *L'analyse de contenu*", Paris, Presse universitaires de France.
- Barrett, G. V. et Bass B. M.** (1976), "Cross cultural issues in industrial and organizational psychology ", in M. D. Dunnette (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand - McNally College Publishing, pp : 1939-1686.
- Black et Stephens.** (1989), "The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments", *Journal of Management*, N°15, pp: 529-544.
- Blanchet A.** (1987), " *L'entretien dans les sciences sociales* ", Editions Dunod, Paris.
- Blaquière H., Bossard P., Mac Carron B.** (1984), Le Choc des Cultures : Atout ou Handicap pour l'Entreprise ? *Revue française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp.111-118.
- Cerdin J.L.** (1996), " *Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation*", Edition d'organisation, Paris.
- Cerdin J.L.** (2000), "L'adaptabilité des cadres français expatriés", *Revue Gestion 2000*, Vol. 5, pp : 57-70.
- Frimousse S.** (2006), " *Internationalisation des entreprises et hybridation des pratiques de GRH : le cas du Maghreb*", Thèse de Doctorat sous la direction de J. M. Peretti, IAE de Corse.
- Gauthey J., Xardel D. (dir)** (1990), *Management interculturel : Mythes et réalités*, Paris, Economica
- Ghertman M.** (1977), "La gestion internationale des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, Mai-Juin/Juillet-Août, pp : 71-80.
- Giannelloni J.L. et Vernet E.** (2002), " *Etudes de marché*", Edition Vuibert, Paris.
- Guzzo, R.A.** (1996), " *The expatriate employee*", in Cooper C.L. et Rousseau, D.M. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 3, pp :123-37.
- Hedlund G. et Rolander D.** (1990), "Actions in Heterarchies, New Approaches to Manage the MNC", in Bartlett et alii, *Managing the Global Firm*, Routledge, pp : 15-46.
- Lorange P. et Probst G.** (1990), "Effective Strategic Planning, Processes in the Multinational Corporation", in C. Bartlett et alii, *Managing Across Border*, Routledge, pp : 55-71.
- Meier O.** (2004), *Management Interculturel : Stratégie, Organisation, Performance*, Paris, Dunod

- Mendenhall M. et Oddu G.** (1985), " The dimensions of expatriates acculturation : a review", *Academy of Management Review*, Vol.10, pp : 39- 47.
- Mucchielli A.** (1991), "*Les méthodes qualitatives*", Presse universitaires de France.
- Peretti J.M., Cazal D., Quiquandon F.** (1990), *Vers le management international des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons
- Poirier J.S. et alii.** (1993), "*Les récits de vie : théorie et pratique*", Presse universitaires de France.
- Romelaer P. et Huault I.** (1996), "La gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp : 19-37.
- Ruben B. et Kealy D.J.** (1979), "Behavioral assessment of communication competency", *Canadian International Development Agency*, Ottawa.
- Todorov T.** (1988), *Nous et les Autres*, p. 28, Paris, Seuil,
- Wacheux F.** (1996), "*Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion*", Edition Economica, Paris.
- Yamazaki Y, Kayes D.C.** (2004), An experiential approach to cross cultural learning : A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation, *Academy of Management Learning and Education*, 3 (4), p. 362-379

## Annexes

### ANNEXE N°1

#### L'expérience de travail avec l'expatrié : Principes de management

Mots employés	Longueurs	Fréquences
APPORT	6	1
APPORTE	7	3
APPREHENDER	11	3
APPREND	7	3
APPRENDRE	9	3
APPRIS	6	4
BENEFICE	8	1
BENEFICIENT	11	2
BENEFICIER	10	2
BESOIN	6	3
CONVAINCRE	10	4
COPIER-COLLER	13	1
D'ACCOMPAGNER	13	2
D'INIQUITE	10	2

Source : Extrait du traitement par le logiciel SPAD

#### L'expérience de travail avec l'expatrié : la communication

Mots employés	Longueurs	Fréquences
CONNEXIONS	10	1
MENTALITE	9	5
FORMATES	8	1
GLOBALEMENT	11	1
SATISFAITS	10	1
RELATIONS	9	4
TRES	4	20
COMMUNICATION	13	6
BIEN	4	11
EXPATRIE	8	18
EXPOSE	6	1
CONVAINCRE	10	4
LOCAL	5	9
EXIGE	5	1
LANGUE	6	6
IMPORTANT	9	10
PARLER	6	3
APPRENDRE	9	3
CONNAITRE	9	1
COLLABORER	10	1
NOUVEAU	7	5
COMPLEXE	8	3

Source : Extrait du traitement par le logiciel SPAD

## ANNEXE N°2

### L'expérience de travail avec l'expatrié : L'environnement (culture locale, culture d'entreprise)

Mots employés	Longueurs	Fréquences
CONTEXTE	8	3
DIFFERENT	9	3
TUNISIEN	8	15
APPORTE	7	3
CULTUREL	8	6
UN PLUS	4	40
S'ENRICHIR	10	1
ACCEPTTE	7	2
RESPECTENT	10	4
METHODES	8	2
CULTURE	7	21
MELANGE	7	1
PRATIQUES	9	3
EUROPEENNES	11	1
SPECIFICITES	12	3
PARTICULARITES	14	1
LOCALES	7	4
CHOCS	5	1
RESPECTANT	10	2
S'ADAPTER	9	3

Source : Extrait du traitement par le logiciel SPAD

### Adaptation de l'expatrié avec les salariés locaux :

#### Situation vis-à-vis des salariés locaux de la multinationale

Mots employés	Longueurs	Fréquences
S'ADAPTE	8	4
TUNISIEN	8	15
SPECIFICITES	12	3
SYSTEME	7	6
BIEN	4	11
L'ADAPTATION	12	3
REUSSIE	7	2
D'ACCUEIL	9	1
ECOUTE	6	1
RECONNAISSENT	13	1
NOUVEL	6	3
ENVIRONNEMENT	13	4

Source : Extrait du traitement par le logiciel SPAD

ANNEXE N 2 (suite)

**Les représentations de l'expatriation ou de l'expatrié  
par les salariés locaux**

<b>Mots employés</b>	<b>Longueurs</b>	<b>Fréquences</b>
REPRESENTATIONS	15	2
PERCEPTIONS	11	1
VISION	6	6
COLONISATION	12	2
BESOIN	6	3
L'EXPATRIE	10	33
COUTE	5	1
CHER	4	1
INTERESSANT	11	1
SAVOIR	6	12
D'ASSISTER	10	1
D'ACCOMPAGNER	13	2
MEDIATEUR	9	1
D'APPRENDRE	11	7
D'APPRENTISSAGE	15	8
UTILITE	7	1
APPORTE	7	3
PLUS	4	40
AVANTAGES	9	3
EXEMPLAIRES	11	8
RIGUEUR	7	2
PROFESSIONNALISME	17	1
ESPRIT	9	1
D'EQUIPES	9	1
EXPERIENCE	10	12
INDISPENSABLE	13	1
LEADERSHIP	10	1
VALEUR AJOUTEE	6	5

**Source : Extrait du traitement par le logiciel SPAD**