

HISTOIRES DE VIE RACONTEES PAR LES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX – ETUDE DE CAS D’UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE BASEE EN ITALIE

Sophie Wodociag, IREGÉ Université De Savoie

Résumé : Face à l’internationalisation, les organisations développent de nouvelles modalités de travail. Une tendance émergente est celle de la mobilité pendulaire internationale (MPI) à savoir les cadres (CPI) qui, mandatés par leur entreprise, navettent de manière fréquente entre leur pays de résidence et un ou des lieux de travail, situés dans un ou des autres pays. Ainsi, les cadres internationalisent leurs parcours sans pour autant s’expatrier. Cependant, les attentes et promesses tacites qui découlent de la relation d’emploi évoluent avec le temps et peuvent mener à des déséquilibres. A long terme, l’enthousiasme initial s’amenuise face aux obstacles sous-jacents à la gestion d’un quotidien entre deux avions. Poursuivant une démarche exploratoire, cette recherche se propose de comprendre, à partir du cadre d’analyse du contrat psychologique (CP), comment les CPI maintiennent un équilibre au cours du temps malgré les contraintes qu’implique la MPI. Pour cela, les récits de vie de dix CPI travaillant au sein d’une même multinationale ont été recueillis. Les résultats confirment que le bien-être des CPI repose sur le respect implicite du CP suivant : sacrifice du temps, au détriment de la vie privée, en échange d’une contrepartie financière ou d’une évolution professionnelle. Des conflits entre les domaines de vie émergent lorsque que le navettage international menace le bien-être des proches ; le soutien du conjoint se présente alors comme une ressource primordiale.

Mots clés : Cadres, mobilité pendulaire internationale, bien-être, contrat psychologique

HISTOIRES DE VIE RACONTEES PAR LES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX – ETUDE DE CAS D’UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE BASEE EN ITALIE

En réponse à l’internationalisation et aux changements technologiques, les organisations développent de nouvelles modalités de travail. Une tendance émergente est celle de la mobilité pendulaire internationale (MPI) (Desmarais et al., 2012) à savoir les cadres qui, mandatés par leur entreprise, navettent de manière fréquente entre leur pays de résidence et un ou des lieux de travail, situés dans un ou des autres pays. Si cette forme de mobilité répond aux besoins organisationnels, elle permet aussi aux cadres d’internationaliser leurs parcours sans pour autant s’expatrier. D’autant que l’expérience internationale semble offrir de meilleures opportunités de carrière et une rémunération plus élevée (Guerrero, 2001). Dès lors, la MPI peut-être pensée comme un choix stratégique, en particulier pour les jeunes cadres (Guillaume et Pochic, 2010). Cependant, la relation d’emploi arbore une dimension dynamique : les attentes et les promesses tacites qui découlent de cette dernière évoluent avec le temps et avec l’expérience acquise. Cela peut se traduire par l’émergence de déséquilibres dans la durée. En particulier, le déséquilibre vie privée/vie professionnelle est exacerbé par les affectations internationales des cadres pendulaires à l’international (CPI) qui rendent plus difficile le modelage des frontières entre les sphères de vie. Si quelques études évoquent les difficultés de conciliation entre les domaines de vie, engendrées par les nouvelles formes de mobilité internationale (Mayerhofer et al., 2011 ; DeFranck et al., 2000), peu en font l’objet principal de leur recherche. Pourtant, à long terme, l’enthousiasme initial des CPI peut s’amenuiser face aux obstacles sous-jacents à la gestion d’un quotidien entre deux avions. Comment évolue l’équilibre entre la contribution que les CPI apportent et la rétribution qu’ils en retirent?

Dans une démarche exploratoire, cette recherche se propose de comprendre comment les CPI réussissent à maintenir un équilibre personnel et organisationnel au cours du temps en dépit des nombreuses contraintes et difficultés qu’implique la MPI. En particulier, deux objectifs sont poursuivis :

- Comprendre comment les CPI réussissent à maintenir un équilibre vie privée/vie professionnelle au cours du temps ;
- Comprendre quels effets sur leur parcours professionnel les CPI attribuent à la MPI, et la manière dont celle-ci influence leurs objectifs, promesses et opportunités de carrière.

Pour cela, dans le cadre d’une démarche qualitative exploratoire, nous avons recueilli les histoires de vie de dix CPI travaillant au sein d’une même multinationale, d’origine italienne. La première partie de cet article est consacrée à la présentation des fondements théoriques de ces phénomènes, à partir du cadre d’analyse du contrat psychologique. Puis, nous exposons les résultats de cette recherche, avant d’en discuter les implications.

1. Fondements théoriques

Afin de cerner ces logiques, la recherche a mobilisé le concept du contrat psychologique (CP) (Rousseau, 1989), c’est-à-dire « la croyance d’individus concernant les termes et les

conditions d'un accord d'échange réciproque entre le salarié et une autre partie. Un CP naît quand l'une des parties croit qu'une promesse en un retour future a été faite par l'autre partie, qu'ainsi, une obligation de réciprocité a été créée (Rousseau, 1989) ». Il s'agit de distinguer les promesses explicites (formalisées dans le contrat de travail) des promesses tacites qui n'engagent en rien l'employeur et correspond à ce que peut implicitement attendre le cadre (Dany, 2001). Le CP permet de dépasser le cadre du contrat de travail et d'appréhender les promesses explicites ou tacites échangées entre le CPI et son employeur (De Bry et Galindo, 2007, Guerrero, 2001, 2003). Il permet d'analyser la relation d'emploi dans le temps. Le CP évolue au gré de la vie du salarié et de l'organisation, impliquant la naissance de nouvelles promesses (aboutissant alors à la transformation du CP) ou bien à la disparition des promesses initiales (aboutissant alors à la rupture du CP) (De Bry et Galindo, 2007). Dès lors, il semble intéressant d'appréhender l'évaluation faite par le CPI de ses attentes (Desmarais et Dubouloy, 2010) et d'identifier les facteurs d'érosion ou de stabilité du CP au cours du temps.

Nous évoquerons tout d'abord les promesses personnelles et organisationnelles perçues par le CPI, puis les facteurs d'érosion et de stabilité du CP au cours du temps. Enfin nous présenterons une grille d'analyse issue de cette articulation théorique.

1.1. Promesses personnelles et organisationnelles perçues par les CPI

1.1.1. Promesses personnelles perçues par les CPI

La multiplication des missions à l'étranger permet aux CPI de développer des compétences et d'enrichir leur capital initial (Wodociag, 2013). La mobilité internationale est perçue comme une opportunité d'apprentissage. En particulier, elle leur permet de développer une forte capacité d'adaptation. A l'instar des flexpatriates, catégorie qui réunit les hommes d'affaires et les grands voyageurs voyageant à l'étranger pendant de brèves périodes (Mayerhofer et al. 2011), les CPI combinent des projets de travail dans divers pays, communiquent dans différents contextes culturels, font face à des déplacements professionnels de dernière minute et démontrent une grande flexibilité. Les déplacements professionnels, la découverte d'un milieu inconnu et l'effort d'adaptation constituent un moyen de se distraire et d'échapper aux préoccupations et responsabilités familiales quotidiennes (Mayerhofer et al. 2011).

1.1.2. Promesses organisationnelles perçues par les CPI

La mobilité internationale semble favoriser une évolution professionnelle plus rapide (Guerrero, 2001). L'expérience internationale est considérée par les cadres comme un tremplin pour faire carrière (Mayerhofer et al. 2011). En particulier, la mobilité intra-organisationnelle et le niveau d'internationalisation des postes occupés sont associés à une rémunération plus élevée (Guerrero, 2001). C'est particulièrement le cas pour les CPI : les nouvelles formes de mobilité internationale proposent des parcours professionnels pour de jeunes cadres n'ayant pas forcément les atouts classiques des hauts potentiels (Guillaume et Pochic, 2010). En outre, l'efficacité des cadres suppose une connaissance organisationnelle élargie et une vision à 360 degrés, autant de compétences que la MPI permet de développer. Les organisations souhaitent donc encourager les parcours professionnels qui associent expérience au siège social et expérience dans les filiales à l'étranger. En effet, face à la forte compétition sur les marchés, il devient nécessaire de développer des réseaux internationaux. Pour cela, une communication en personne est plus efficace que le téléphone ou autre moyen

de communication virtuel (DeFranck et al., 2000). Le CP sous-jacent à la MPI semble faire partie de la sous-catégorie du CP de développement (Rousseau, 1996) selon laquelle le salarié estime que l'entreprise s'est engagée à proposer des emplois à responsabilités, avec un accès privilégié aux sources d'information, des moyens pour atteindre les objectifs fixés et des possibilités de développement personnel. En échange, il accepte de se plier aux objectifs de l'entreprise et de faire preuve d'adaptabilité pour atteindre les performances que l'on attend de lui. Il espère pouvoir acquérir des compétences transférables sur le marché du travail.

Ainsi la MPI représente pour les cadres une opportunité aussi bien personnelle (acquisition et développement de compétences comme l'adaptabilité, la flexibilité, la capacité à communiquer dans des milieux multiculturels, hobby/gout pour les voyages) qu'organisationnelle (promesse implicite de carrière ou d'employabilité, rétribution avantageuse, meilleure visibilité). Toutefois, les promesses tacites perçues par les salariés ne sont pas toujours honorées par l'employeur.

1.2. Facteurs d'érosion ou de stabilité du contrat psychologique dans le cadre du navettage international

1.2.1. Facteurs d'érosion

Les déplacements des CPI se font souvent dans l'urgence ou dans des situations de crise et peuvent engendrer des difficultés produites par la mobilité internationale. La persistance de ces difficultés au cours du temps ou bien l'impossibilité de les gérer à long terme et selon ses aspirations (qui évoluent au fil de la vie : mise en ménage, arrivée du premier enfant, maladie etc.) peut empêcher le CPI d'honorer ses obligations. Or, l'impossibilité d'assumer ses responsabilités peut mener le salarié à la rupture du CP (Guerrero, 2003) c'est-à-dire qu'une des parties estime que l'autre a échoué dans l'accomplissement d'une ou plusieurs obligations ayant fait l'objet d'une promesse préalable (Morrison et Robinson, 2000). L'examen de la littérature relative aux nouvelles formes de mobilité internationale permet de dresser une première liste des facteurs d'érosion du CP inhérent au navettage international, selon que l'on se place du point de vue personnel du CPI ou organisationnel, comme exposé ci-après.

Du point de vue personnel du CPI :

- La multiplication et les caractéristiques des voyages : d'une part, les voyages professionnels et en particulier le manque d'activité physique, les excès (alimentaires et d'alcool), les problèmes de sommeil dus au décalage horaire ou aux conditions d'hébergement produiraient des effets sur la santé physique des cadres (DeFranck et al., 2000) ; d'autre part, le stress émotionnel et la fatigue physique augmenteraient lors des déplacements, à cause du sentiment d'insécurité pour certaines destinations, l'anxiété durant le vol, le stress engendré par les imprévus du voyage (DeFranck et al., 2000).
- Le contexte personnel : les recherches concernant les grands voyageurs et les flexpatriates rappellent les difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle (Mayerhofer, 2011, DeFranck et al., 2000). Si la pendularité internationale offre une opportunité d'internationaliser sa carrière sans pour autant nécessiter l'expatriation, elle induit une importante flexibilité. Il s'agit de dédier des semaines de travail aux déplacements et d'être absent de son domicile pendant plusieurs jours de suite, dans des endroits parfois distants où les moyens de communication ne sont pas toujours garantis. Les

responsabilités et contraintes personnelles peuvent souvent interférer avec les déplacements des CPI (Mayerhofer et al., 2011), aboutissant à un conflit vie privée/vie professionnelle. Cette incompatibilité se traduit par des difficultés à assumer un rôle à cause des pressions issues d'un autre rôle ou un manque de temps à consacrer à l'un des domaines (Greenhaus et Beutell, 1985). Ainsi, Alis et Dumas (2010) évoquent les difficultés liées aux contraintes temporelles et aux évolutions professionnelles, et notamment à l'augmentation des responsabilités professionnelles. Par ailleurs, à l'instar des flexpatriates (Mayerhofer et al., 2011), les CPI doivent faire face à l'empiétement des contraintes professionnelles sur leur sphère privée, notamment à cause de la préparation du voyage et de sa logistique (préparation des valises etc.). En outre, les voyages professionnels seraient plus stressant pour les voyageurs mariés ayant des enfants (DeFranck et al., 2000). En effet, l'absence engendrée par le déplacement professionnel nécessite une organisation spécifique post-déplacement : gestion des imprévus, achèvement des tâches domestiques, temps de qualité avec les enfants et le conjoint, organisation de la garde des enfants etc.

- Possibilités d'évolution de la situation personnelle des CPI dans le temps : le fait de n'être pas encore entré dans une logique de couple ou de famille peut alimenter le désir de s'investir dans ce type de mobilité. Toutefois, les étapes de vie (mariage, enfants etc.) peuvent modifier les priorités du CPI.

D'un point de vue organisationnel :

- Le rythme intensif de travail : la population des CPI est caractérisée par un rythme de travail intensif et un temps de travail élevé par rapport aux cadres sédentaires, deux facteurs reconnus comme des déterminants du conflit travail-famille (Colombo et Ghislieri, 2008) des flexpatriates (Mayerhofer et al., 2011). En outre, le CPI doit faire face à une double charge de travail : celle intrinsèque à sa routine et celle spécifique à la mission pour laquelle il se déplace. Cette dernière est amplifiée par les conditions de travail intrinsèques au déplacement telles que les contraintes de temps serrées ou, comme pour les expatriés, la communication dans une langue étrangère (Caligiuri et al., 2001) et des difficultés d'adaptation pouvant se traduire par un épuisement.

- Le contexte relationnel : d'une part, le temps de travail élevé laisserait moins de temps pour socialiser. D'autre part, à l'instar de l'expatriation, les liens sociaux du CPI peuvent se trouver menacés par l'éloignement (Murphy-Lejeune, 2000). La distance provoque des incompréhensions et des tensions et le réseau social du voyageur peut s'étioler. La littérature relative aux équipes de travail virtuelles n'est par arrivée à un consensus concernant les effets de la distance sur la gestion d'équipe: certaines études considèrent la distance géographique comme un véritable défi alors que d'autres concluent à l'anéantissement de la distance par les nouvelles technologies de communication distinguant la distance géographique de la perception de proximité (Wilson et al., 2008).

- Le contexte organisationnel : l'absence de retour sur investissement en termes de carrière et de rémunération est certainement l'un des facteurs d'érosion du CP le plus significatif. Par ailleurs, les fréquents déplacements peuvent engendrer un sentiment d'éloignement organisationnel. La littérature relative aux télétravailleurs, auxquels sont comparables les CPI, évoque le sentiment d'isolement et de manque de soutien engendré par le travail à distance (Taskin, 2006).

1.2.2. Facteurs de stabilité

La littérature n'apporte pas une réponse spécifique quant aux facteurs de stabilité du CP dans le cadre de la mobilité internationale et c'est tout l'objet de cette recherche. Nous avons toutefois recensé certaines ressources classiques mises en place pour assurer le bien-être des cadres sédentaires et applicables à la situation spécifique des CPI :

- Le soutien social des collègues et de la hiérarchie (Eisenberger et al., 2002) qui peut être défini comme l'aide fournie à une personne par son réseau social. le soutien social des collègues et de la hiérarchie est considéré comme l'un des plus puissants facteurs de bien-être au travail.
- Le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 2002) qui renvoie au sentiment des salariés quant à l'attention dont ils font l'objet de la part de leur entreprise et la manière dont leur contribution est valorisée par celle-ci.
- Le soutien de la famille et des amis (Eisenberger et al., 2002)
- La perception d'un retour sur investissement en termes de carrière, de rémunération ou d'employabilité.

1.3. Objectifs, opportunités de carrière et contrat psychologique face à la pendularité internationale.

L'examen de la littérature nous a permis d'aboutir à la grille d'analyse suivante.

Tableau 1 - Rupture ou transformation du contrat psychologique : proposition d'une grille d'analyse

Angles d'analyse	Rupture ou transformation du contrat psychologique ?		
	Promesses perçues par le CPI	Facteurs d'érosion du CP	Facteurs favorables à la stabilité du CP
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voyages ▪ Développement de compétences spécifiques (flexibilité, adaptation, interculturel...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflits vie privée/vie professionnelle engendrés par l'absence ▪ Non valorisation des compétences développées ▪ Rythme de travail ▪ Stress engendré par les déplacements 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de mesures organisationnelles facilitant l'équilibre vie privée/vie professionnelle ▪ Enrichissement personnel perçu ▪ Soutien social (famille, collègues, responsable)
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accélération de la carrière ▪ Meilleure visibilité ▪ Rémunération plus élevée ▪ Meilleure employabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas d'évolution professionnelle ▪ Politique salariale peu motivante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perception d'un retour sur investissement en termes de carrière ou de rémunération ▪ Parcours international attrayant sur le marché du travail

Alors que les facteurs d'érosion du CP qui lie le CPI à son organisation sont nombreux et propres à la MPI, la littérature identifie peu de facteurs de stabilité spécifiques à cette population et à ce type de mobilité. Afin de combler cette lacune, cette recherche s'est donc fixée pour objectif d'identifier comment les cadres réussissent à maintenir un équilibre personnel et organisationnel au cours du temps en dépit des nombreuses contraintes et difficultés qu'implique la MPI. En particulier, mobilisant le cadre d'analyse du CP, cette étude a cherché de répondre aux questions suivantes :

- Comprendre comment les CPI réussissent à maintenir un équilibre vie privée/vie professionnelle au cours du temps.
- Comprendre quels effets sur leur parcours professionnel les CPI attribuent à la MPI, et la manière dont celle-ci influence leurs objectifs, promesses et opportunités de carrière.

2. Méthodologie

2.1. Protocole

Cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire. En nous référant aux travaux de recherches préexistants, nous avons poursuivi une approche continuiste. Notre mode de production de connaissance a suivi un raisonnement ethnosociologique : l'enquête sur le terrain, sans hypothèses préalables mais à partir d'observations et de réflexions, nous a permis d'aboutir à des connaissances nouvelles (Bertaux, 2005). Pour cela, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative, à savoir l'étude de cas dans une multinationale basée en Italie (appelée Gamète).

Deux techniques ont été utilisées :

- L'examen des documents d'entreprise afin de comprendre quelles étaient les pratiques et stratégies organisationnelles de l'entreprise étudiée ;
- La collecte de récits de vie de dix CPI employés par Gamète. Le récit de vie en tant que stratégie d'accès au réel ou d'entretien compréhensif (Joyeau et al., 2009) s'organise comme un prolongement d'étapes dans une perspective temporelle et s'articulent autour d'une trame : mise en situation du thème et des personnages de l'histoire, exposition de la problématique, explication de sa résolution et conclusion (Cortese, 1999). Les récits de vie possèdent une morale et une indication de ce qui est juste et de ce qui ne l'est pas du point de vue du narrateur (Cortese, 1999). Ce dernier aspect sous-tend la dimension subjective de la méthodologie. Toutefois, celle-ci permet de mettre en situation les faits tels qu'ils se sont déroulés dans leur environnement, de reconstruire des parcours de vie et de séparer les éléments descriptifs des éléments explicatifs. D'un côté, les récits de vie consentent aux narrateurs de prendre conscience du fonctionnement de leur contexte professionnel, en particulier de ses problématiques et conflits, donnant un sens aux épisodes de vie subjectivement liés à des événements qui caractérisent la vie organisationnelle (Cortese, 1999). D'un autre côté, le discernement de récurrences entre les récits de vie permet au chercheur d'élaborer des hypothèses inhérentes à la situation et aux logiques d'action et de les généraliser (Bertaux, 2005).

Après avoir présenté les thèmes de sa recherche, le chercheur a invité les participants à se raconter par une demande très ouverte : « *Ce qui m'intéresse, c'est que vous me racontiez votre expérience de la mobilité* » (Joyeau et al. 2009). L'interview n'est pas structurée à partir d'une grille d'entretien, le témoignage se veut spontané. Le chercheur se fait très discret, se cantonnant à réorienter la narration si le participant se perd dans son récit par rapport aux axes de recherche ou ne sait comment poursuivre. Les témoignages, d'une durée variant de 30 minutes à 1 heure, ont été enregistrés.

Les récits de vie ont été retranscrits à l'issue du témoignage. Un décorticage de chaque histoire a été effectué : les caractéristiques socio organisationnelles, de la MPI et de l'histoire et de ses éléments ont été codifiées. Elles ont ensuite été rassemblées dans une unique grille d'analyse avant d'en effectuer une lecture horizontale et d'identifier les thématiques et problématiques récurrentes ainsi que les disparités entre les vécus et ressentis de chaque participant.

2.2. Présentation de l'organisation étudiée et des participants

2.2.1. Gamète, une organisation en constante mutation

Gamète est une multinationale du secteur industriel cotée en bourse, dont le siège social se situe dans le nord de l'Italie. En 2012, le groupe industriel compte environ 67.000 employés dont 34,1 % travaillent en Europe, 27,8 en Italie 16,4% aux Etats-Unis, 14,4% en Amérique du Sud et 7,4% dans le reste du monde. Présente dans tous les pays du monde, Gamète cherche à s'implanter et s'étendre sur les marchés en voie de développement, notamment au travers de la création de joint-ventures.

2.2.2. Les participants à l'enquête

Dix CPI, sélectionnés à partir du réseau personnel de l'auteur, ont participé à l'enquête. Les CPI travaillent tous dans le même service, à savoir le département d'audit interne du groupe Gamète 2. Si les CPI appartiennent tous au même corps de métier, leurs parcours personnels et professionnels sont variés, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 2 – Profils des participants CPI

Caractéristiques	Participants
Genre	4 femmes, 6 hommes
Age	< 30 ans : 1 participant < > 30 et 40 ans : 5 participants < > 40 et 45 ans : 4 participants
Ancienneté organisationnelle	< > 2 et 10 ans
Etat civil	En ménage sans enfants: 4 participants* En ménage avec enfants: 4 participants Célibataires : 2 participants

* Les participantes de notre échantillon n'ont pas d'enfants.

Les participants présentent à la fois des profils *expert* et *manager*, leurs fonctions d'encadrement étant liées à leur ancienneté professionnelle. Les participants ayant un niveau d'expérience et d'encadrement plus élevé possèdent tous une expérience professionnelle antérieure à leur arrivée chez Gamète, dans un corps de métier similaire (consultant, commissaire aux comptes, contrôleur financier etc.). Six participants ont débuté leur activité professionnelle dans une autre entreprise, pas forcément multinationale. Parmi ces derniers, trois d'entre eux ont connu une situation de navettage régional permettant un retour au domicile chaque soir, deux d'entre eux une situation de navettage national, nécessitant un hébergement hors domicile durant la semaine de travail et un participant a expérimenté le navettage international. Depuis qu'ils ont intégré Gamète, tous les participants ont expérimenté une situation de navettage international, bien que la durée et la part des déplacements par rapport au temps de travail aient varié au cours de leurs parcours, en fonction des nécessités organisationnelles. L'intensité du navettage diminue avec

l'avancement dans la carrière. Deux des participants ont expérimenté une autre forme de mobilité internationale, à savoir l'impatriation, en parallèle du navettage international.

3. Résultats

3.1. Le contrat psychologique du point de vue de l'employeur

D'après l'employeur, la planification des ressources humaines au sein du département varie au gré des requêtes spécifiques et urgentes des clients et se réduit ainsi à une projection congelée sur seulement 3 mois. Le navettage à l'international est donc considéré comme une condition indispensable au bon fonctionnement du département et au métier d'auditeur interne. En contrepartie de la flexibilité demandée aux employés, l'employeur offre une formation de qualité et une meilleure visibilité. Cette expérience professionnelle, qui ne devrait pas dépasser 4 à 5 ans, est en effet considérée comme un tremplin vers d'autres fonctions.

3.2. Le contrat psychologique du point de vue de l'employé

Tous les participants ont structuré leurs récits en fonction des événements clés de leur parcours de vie (départ du domicile parental, mise en ménage, mariage, arrivée du premier enfant etc.), tout en les associant aux différentes étapes de leur carrière : « *quand j'ai commencé à penduler à l'international, j'habitais encore chez mes parents* » ou « *quand j'ai commencé à penduler à l'international, je fréquentais déjà la personne qui est devenu ma femme par la suite* ». Nous reportons tout d'abord les promesses personnelles et organisationnelles perçues par les participants, puis les facteurs d'érosion du CP au cours du temps.

3.2.1. Promesses personnelles et professionnelles perçues par les CPI

D'un point de vue personnel, les participants déclarent un certain engouement et enthousiasme, surtout au début de l'expérience de navettage international: « *au début, j'étais content car je voyageais dans des pays dans lesquels je ne serais jamais allé par moi-même, car trop coûteux ou trop loin* », « *ce type de vie en jette par rapport aux collègues ou amis sédentaires* ». Toutefois, peu de participants évoquent spontanément l'enrichissement apporté par le navettage international dans leur vie privée et vice et versa. A la demande du chercheur, les participants répondent que le navettage international facilitait l'organisation de vacances à l'étranger durant lesquelles ils devenaient alors le point de référence. Aucun d'eux n'indique en quoi leur vie privée leur a permis d'enrichir leur vie professionnelle lors des déplacements.

D'un point de vue professionnel, les participants sont tous d'accord quant aux compétences que le navettage international leur a permis de développer : flexibilité, gestion autonome des imprévus, adaptation face à l'inconnu, capacité à s'interfacer et se comporter en présence de hauts responsables, ouverture d'esprit, communication dans une autre langue etc.

Lorsque les participants habitent chez leurs parents, les déplacements sont perçus comme un investissement professionnel qui, s'il se fait au détriment de la vie privée, est considéré comme un accélérateur de carrière : « *C'est un choix personnel, je vois moins mes amis, mais j'ai choisi de consacrer plus de temps au travail les premières années de ma carrière* ». Les

participants bénéficient tous d'un soutien familial pour la prise en charge de leurs responsabilités personnelles *« quand je rentre de déplacement, ma mère s'occupe de défaire ma valise et de faire ma lessive, elle me prépare à manger ce qui me laisse plus de temps à consacrer à mes amis et mes hobbies pendant le week-end »*. Un des participants met en évidence le paradoxe du navettage international : cette forme de mobilité développe l'autonomie, la faculté à gérer toutes sortes de situation alors qu'elle augmente la dépendance aux familiers pour la gestion du quotidien. Toutefois, le support familial ne se résume pas à une aide logistique, il est avant tout émotionnel : *« mes parents comprennent que la situation n'est pas facile, le stress du voyage, la fatigue... mais c'est un investissement pour la carrière... »*. Le choix de la carrière semble donc annuler le problème de conciliation vie privée/vie professionnelle. Le fait de n'être pas encore entré dans une logique de couple et de famille alimente le désir de s'investir dans ce type de mobilité.

Par ailleurs, certains participants ne considèrent pas le navettage international comme une forme de mobilité internationale mais comme une caractéristique intrinsèque de leur profession : *« si l'on veut faire ce métier, on doit voyager »*. Pour trois participants, les voyages sont une obligation si l'on travaille dans une multinationale. Le navettage international se présente comme une alternative à l'expatriation. Enfin, aucun des CPI ne se projette comme cadre sédentaire. Si certains aspirent à une diminution du rythme des voyages, les participants souhaitent quand même continuer à voyager ne serait-ce qu'une semaine par mois afin de ne pas laisser la routine s'installer.

3.2.1. Facteurs d'érosion du contrat psychologique

D'un point de vue personnel, tous les participants reconnaissent rencontrer plus de difficultés pour gérer leur réseau social mais s'accommodent et légitiment cette situation : *« les relations sont plus intenses et de meilleure qualité lorsqu'on ne se voit que le week-end »*, *« le navettage international m'a permis de faire un écrémage, les relations superficielles disparaissent au profit des vrais amis »*, *« j'ai toujours préféré avoir moins d'amis mais des amitiés plus profondes »*, *« de toute façon, lorsqu'on exerce un métier à responsabilité, on a des horaires qui ne nous permettent pas d'avoir une vie sociale active durant la semaine, alors l'absence engendrée par le navettage international ne change rien »*.

Les déplacements professionnels à l'international induisent une nette séparation entre les domaines de vie des CPI. De fait, la vie privée semble peu interférer avec la vie professionnelle durant les déplacements. Le contraire est moins vrai : il semble difficile pour les CPI de gérer à distance leurs responsabilités personnelles. La plupart des participants déclarent affronter et gérer leurs responsabilités personnelles lors de leur retour : *« Heureusement, les nouvelles technologies permettent de gérer les problèmes logistiques. Mais s'il s'agit de problèmes impliquant des proches, je préfère les résoudre en personne quand je rentre le week-end. »* Les stratégies élaborées par les participants sont nombreuses : délégation aux proches durant l'absence, gestion des responsabilités personnelles durant le week-end, externalisation quand cela est possible.

Les prémices du conflit entre responsabilités personnelles et professionnelles émergent lorsque les participants se mettent en ménage. Pour tous les participants, la compréhension et l'aval du compagnon semble une condition essentielle pour bien vivre le navettage

international. « *J'ai de la chance, ma femme ne m'a jamais fait peser les déplacements* ». La notion d'investissement pour la carrière se transforme en « *handicap* » dans la sphère privée des participants. Ainsi, six participants indiquent que si leur conjoint n'arrive plus à supporter leur absence, ils cesseront de navetter. Les CPI hommes associent la fin du navettage international à une requête de leur entourage alors que les CPI femmes l'associent à l'arrivée des enfants.

Le conflit vie privée/vie professionnelle prend vraiment racine avec l'arrivée des enfants. Cette situation concerne quatre de nos participants (CPI hommes). Deux d'entre eux éprouvent un sentiment de culpabilité vis-à-vis de leurs conjoints lors des déplacements professionnels : « *ma femme se retrouve toute seule face à cette charge de travail* ». L'un d'eux parle notamment de ne plus pouvoir assumer sa responsabilité familiale. Pour les deux autres, tout est fonction de la contrepartie obtenue : les voyages ont une compensation pécuniaire soit au travers de la rémunération, soit au travers de l'avancement professionnel, ce qui permet d'assurer un meilleur bien-être à la famille et aux enfants. Un des participants parle d'une équation : « *si les voyages te rapporte un bénéfice financier ou une promotion, le conjoint et la famille acceptent ton handicap ; lorsque ce n'est pas le cas, il devient difficile de continuer à voyager...* ». Toutefois, ces derniers considèrent les voyages comme un hobby, un moyen d'évacuer les tensions du quotidien. Un des participants explique que le goût pour les voyages, la curiosité de rencontrer de nouvelles personnes et de découvrir de nouveaux milieux font partie de sa personnalité. S'il avait un travail plus sédentaire, il se sentirait mal, ce qui pèserait sur le bien-être de sa famille. Trois participants dont les femmes travaillent à temps plein font appel aux grands-parents pour gérer leurs responsabilités familiales lors des voyages. La femme du quatrième participant a choisi de travailler à mi-temps pour pouvoir s'occuper de leurs enfants.

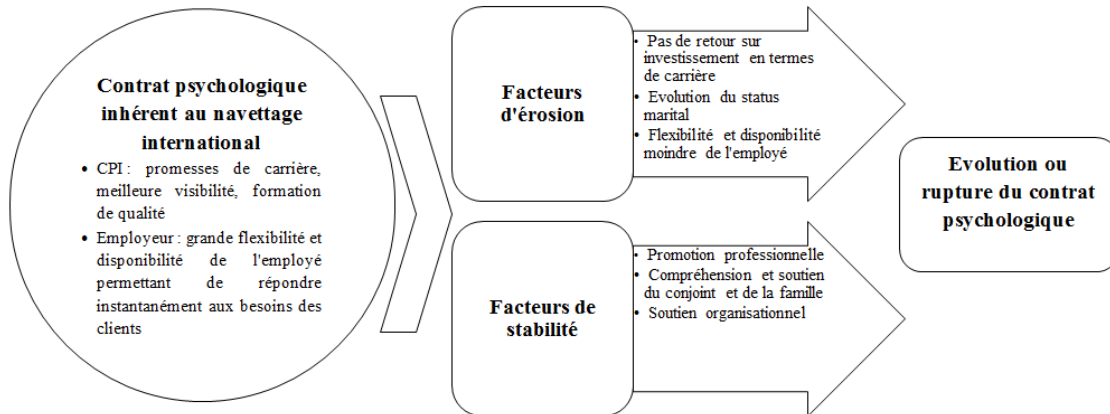
D'un point de vue professionnel, tous les participants considèrent les contraintes du navettage international comme le prix à payer pour accélérer leur carrière. Toutefois, tous n'ont pas bénéficié d'un retour sur investissement. Cinq d'entre eux ne perçoivent pas le navettage international comme une aide à la carrière. Ils n'ont en effet pas eu d'avancement professionnel depuis au moins 3 ans. D'un côté, ils mettent en relation cet aspect à la crise économique ; d'un autre côté, s'ils comparent leur carrière à celles de cadres sédentaires, ils ne voient pas de progression particulière. Cependant, tous considèrent ce type de parcours comme un enrichissement personnel.

4. Discussion

Cette étude rencontre quelques limites. L'appartenance des participants à un même service cantonne notre examen à un unique contexte socio-organisationnel et limite la diversité des profils des participants (par exemple, notre échantillon ne comprend pas de mère de famille ou de familles monoparentales), ce qui réduit nos pistes de réflexion et la possibilité de généraliser nos résultats (Bertaux, 2005). Toutefois, la mobilisation de la méthodologie « récits de vie » a permis d'obtenir des témoignages spontanés, non influencés par les questions du chercheur ou par une grille d'entretien (Joyeau et al. 2009). La neutralité de l'enquête et le retrait voulu du chercheur ont permis un relativisme culturel (Lévi-Strauss, 1955). Les liens entre les témoignages et les conclusions qui en découlent en ont gagné en

objectivité. Les effets de la MPI sur la conciliation vie privée/vie professionnelle et la carrière ont pu être saisis dans le temps.

Figure 1 – Schéma de synthèse des relations décrites par les participants au travers des thèmes explorés



Concernant notre premier objectif, les résultats indiquent l'émergence de conflit entre les sphères de vie dès que le navettage international menace le bien-être des proches. Cela rejoint les résultats de la littérature sur l'expatriation traditionnelle selon lesquels la famille du conjoint est souvent considérée comme un frein à la réussite de l'expatriation (Cerdin, 2011). C'est particulièrement le cas des CPI, assimilables expatriés non accompagnés par leur famille (« célibataires géographiques ») qui rencontrent davantage de difficultés d'intégration et sont caractérisés par un rythme de travail plus élevé (Mérignac et Roger, 2004). Les rôles, valeurs et priorités ne sont pas les mêmes au sein de la famille et au sein des organisations. Ainsi, le soutien apporté par la famille et le conjoint se présente comme une ressource primordiale pour les CPI (Mayerhofer et al., 2011, Van Der Klis et Karsten, 2009, DeFranck et al., 2000). D'autre part, peu de participants ont évoqué le soutien organisationnel. Or, cette situation semble typique du modèle italien, dans lequel la famille se substitue aux institutions (Oberti, 2008). Il serait donc intéressant d'étendre cette étude à différents contextes culturels. Si cette étude de cas nous a permis de mettre en situation le témoignage des CPI par rapport à leur contexte organisationnel et professionnel, les récits de vie permettant d'identifier des processus itératifs au sein d'un même milieu socio-professionnel (Bertaux, 2005 ; Joyeau et al. 2009), l'équilibre déclaré par les CPI interrogés est à mettre en relation avec la crise du marché du travail Italien et la restructuration organisationnelle que subit l'entreprise Gamète : cette situation spécifique limite les débouchés ou reconversions professionnelles internes ou externe. Ainsi, une prochaine étude comparant des parcours plus variés permettrait d'ouvrir la réflexion à d'autres champs d'interrogation. Par ailleurs, la recherche a montré que la distance engendrée par les déplacements professionnels internationaux limite les interférences de la vie privée sur la vie professionnelle. La période consacrée au déplacement semble principalement dédiée à la vie professionnelle, laissant peu ou pas de place à la vie privée ou aux inter-domaines de vie : comme pour les flexpatriates, les domaine de vie privée et vie professionnelle des CPI se succèdent dans le temps et dans l'espace (Mayerhofer et al., 2011).

Concernant notre deuxième objectif, cette étude confirme que le bien-être des CPI repose sur le respect implicite du CP suivant : les CPI sacrifient (ou investissent) du temps, au détriment de leur vie privée, en échange d'une contrepartie financière ou d'une évolution professionnelle. Le CP se rompt s'il n'y a pas de retour sur investissement ou si les ressources interpersonnelles des CPI (comme le bien-être de leurs enfants ou de leur conjoint) sont menacées. L'équilibre vie privée/vie professionnelle des CPI et le bien-être qui en découle semble donc fortement lié au succès qu'ils rencontrent dans leur carrière ; l'avancement professionnel semble légitimer l'intensité du navettage international aux yeux de leurs proches. Toutefois, même lorsque la promesse de carrière ne se concrétise pas, les CPI n'envisagent pas un retour à un mode de vie sédentaire. Le navettage international semble être perçu comme un moyen de récupération psychologique, une activité qui permet d'élargir les horizons des cadres. Il serait intéressant d'approfondir cette piste de travail dans une prochaine étude.

5. Conclusion

Cette recherche s'insère dans la lignée des travaux sur les nouvelles formes de mobilité internationale. Elle confirme l'absence d'un encadrement spécifique des CPI alors que les contraintes liées au navettage international peuvent affecter leur équilibre psycho-social et plus particulièrement l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Elle apporte des compléments d'information en ce qui concerne la gestion de la carrière des CPI. Les résultats soulignent l'intérêt d'approfondir l'étude des spécificités des CPI, le questionnement de la recherche concernant à la fois les organisations et les cadres. La segmentation des CPI comme une catégorie à part entière permettrait aux organisations de valoriser le capital immatériel qu'ils représentent, détenteurs et véhiculeurs de l'information, et d'améliorer la gestion des risques psychosociaux spécifiques à cette population.

Bibliographie

- Alis D., Dumas M. (2010), *L'articulation vie professionnelle et vie personnelle : du conflit à l'enrichissement*, Paris, Vuibert collection AGRH
- Bertaux D. (2005), *Le récit de vie*, Paris, Armand Colin collection 128 L'enquête et ses méthodes
- Caligiuri P., Phillips J., Lazarova M., Tarique I. et Burgi P. (2001), «The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of crosscultural training», *The International Journal of Human Resource Management*, vol.12
- Cerdin J.L. (2011) « L'expatriation comme choix de carrière : comment faciliter son succès ? », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 36, n°3, p. 27-34
- Colombo L. et Ghislieri C. (2008), « The work-to-family conflict: between theories and measures », *Methodology in Applied Psychology*, vol. 15, n°1, p. 35-55
- Cortese C. G. (1999), *L'organizzazione si racconta*, Milano, Guerini
- Dany F. (2001), « Gestion de carrières des cadres : des destinées individuelles plus ou moins prometteuses », *Faire Savoirs*, n°0
- De Bry F. et Galindo G. (2007), « Une lecture croisée des théories du contrat psychologique et des parties prenantes : l'exemple des biotechnologies », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 2, p. 34-50
- DeFranck B., Konopaske R. et Ivancevich J. (2000), « Executive travel stress: perils of the road warrior », *Academy Management Executive*, 2000, Vol. 14. No. 2
- Desmarais C. et Dubouloy M. (2010), « Une double grille d'analyse pour évaluer les situations de cadres en difficulté : du contrat psychologique au contrat narcissique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 10, p. 223-242
- Desmarais C., Ghislieri C. et Wodociag S (2012), « Les cadres pendulaires internationaux. Des conditions de travail particulièrement difficiles ? » *Revue Française de gestion*, vol. 38, n° 226 p. 91-106
- Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I. et Rhoades L. (2002), « Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 3, p. 565-573
- Greenhaus J. H. et Beutell N. J. (1985), «Sources of conflict between work and family roles», *Academy of Management Review*, vol. 10
- Guerrero S. (2001), « Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire? L'exemple des cadres français », *Gestion*, vol. 26, p. 12-17
- Guerrero S. (2003), « *La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi* », Grenoble, Actes du congrès de l'AGRH
- Guillaume C. et Pochic S. (2010), « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation emploi* n°112

Joyeau A., Robert-Demontrond P. et Schmidt C.(2010), « Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites », *Management & Avenir*, n° 34, p. 14-39

Lévi-Strauss C (1955), *Tristes Tropiques*, Paris, Plon

Mayerhofer H., Schmidt A., Hartmann L. et Bendl R. (2011), «Recognising diversity in managing work life issues of flexpatriates», *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 30, n°7, p. 589-609

Mérignac O. et Roger A. (2004), « *Les dangers de l'expatriation en célibataire géographique* », Tunis , Actes du congrès de l'IAS

Murphy-Lejeune E. (2000), « Mobilité internationale et adaptation interculturelle les étudiants voyageurs européens », *Recherche et Formation*, n° 33

Oberti M. (2002), « Usages et limites des nomenclatures socioprofessionnelles pour l'analyse sociologique : le cas italien », *Sociétés contemporaines*, n° 45-46, p. 43-75

Petrovic J., Harris H. et Brewster C. (2000), *New forms of international working*, England, Cranfield School of Management Cranfield

Robinson S. et Morrison E. (2000) « The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 525-546

Rousseau D. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Rights and Responsibilities Journal*, vol. 2, p. 121-139

Rousseau D. (1996) « Changing the deal while keeping the people », *Academy of Management Executive*, vol. 10, n°1, p. 50-61

Taskin L. (2006), « Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain, *Interventions économiques*, vol. 34, n°2, p. 73-94

Van Der Klis M. et Karsten L. (2009), « The commuter family as a geographical adaptive strategy for the work family balance », *Community, Work and Family*, vol. 12, n°3, p. 339-354

Wilson J.M., Boyer O'Leary M., Metiu A. et Jett Q. R. (2008), « Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close », *Organization Studies*, vol. 29, n°7, p.979–1002

Wodociag S. (2013 à paraître), *Gestion des exigences et des ressources des cadres pendulaires à l'international*, Harmattan collection « Psychologie du travail »