HAL
open science

Les cadres pendulaires à l'international : caractérisation et analyse de leur relation au travail

Sophie Wodociag

To cite this version:

Sophie Wodociag. Les cadres pendulaires à l'international : caractérisation et analyse de leur relation au travail. Gestion et management. Université de Grenoble; Università degli studi (Turin, Italie), 2014. Français. NNT : 2014GRENA021 . tel-01127117

HAL Id: tel-01127117

https://theses.hal.science/tel-01127117v1

Submitted on 7 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
ALMA UNIVERSITAS TAURINENSIS

UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

préparée dans le cadre d'une cotutelle entre l'Université de Grenoble et l'Université de Turin

Spécialité : **Sciences de gestion**

Arrêté ministériel : le 6 janvier 2005 -7 août 2006

Présentée par **Sophie WODOCIAG**

Thèse dirigée par **Céline DESMARAIS**
codirigée par **Claudio G. CORTESE**

préparée au sein du **Laboratoire IREGE** de l'école doctorale **SISEO** et du **Dipartimento di Psicologia** de l'**Università degli Studi di Torino**

Les cadres pendulaires à l'international : caractérisation et analyse de leur relation au travail

Thèse soutenue publiquement le **20 novembre 2014**,
devant le jury composé de :

Monsieur Emmanuel ABORD DE CHATILLON
Professeur d'Université, Université de Grenoble, Examinateur
Monsieur Claudio G. CORTESE
Professeur d'Université, Université de Turin, Co-directeur de thèse
Monsieur Eric DAVOINE
Professeur d'Université, Université de Fribourg, Rapporteur
Madame Céline DESMARAIS
Maitre de Conférence, HDR, Université de Savoie, Directrice de thèse
Monsieur Mathieu DETCHESSAHAR
Professeur d'Université, Université de Nantes, Rapporteur
Madame Chiara GHISLIERI
Maitre de Conférence, Université de Turin, Examinateur

Université Joseph Fourier / Université Pierre Mendès France / Université Stendhal / Université de Savoie / Grenoble INP

SOPHIE WODOCIAG, LE 20 NOVEMBRE 2014

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

REMERCIEMENTS

SOPHIE WODOCIAG, LE 20 NOVEMBRE 2014

Ce travail de thèse prend fin et c'est avec un immense plaisir (mais aussi un certain soulagement) que je m'attelle à la rédaction des remerciements.
Tout d'abord, un grand merci à Céline Desmarais et Chiara Ghislieri pour le temps qu'elles m'ont dédié et l'enthousiasme qu'elles ont mis dans ce projet. Elles se sont avérées des guides patients et m'ont permis de réaliser un travail aux qualités diverses et complémentaires… Nous avons formé, à notre façon, une belle équipe de travail internationale et virtuelle et expérimenté, par ce biais, une forme de mobilité internationale contemporaine ! Un merci affectueux à mes co-auteurs Fulvio Molino et Monica Molino du département de Psychologie de Turin qui ont eux aussi participé avec entrain à cette collaboration virtuelle.

Je remercie Emmanuel Abord de Chatillon et Claudio Cortese pour avoir cru en la faisabilité de mon projet de recherche et m'avoir donné l'opportunité de le mener à bien. J'en profite pour remercier les différents acteurs de l'école doctorale, du laboratoire IREGE et de l'université de Turin. En particulier, merci à Gersende Gatellet, Caroline Mothe et Muriel Porte pour le soutien et l'accompagnement en dépit de la distance.

Mes remerciements vont également vers les Professeurs Eric Davoine et Mathieu Detchessahar, rapporteurs de mon jury de thèse, pour le temps qu'ils ont consacré à l'examen de mon travail et dont les considérations ne manqueront pas d'enrichir mes recherches actuelles et à venir.

Un sincère remerciement aux personnes qui ont participé, par une lecture critique et constructive, à donner du sens à ce travail, tant concernant le fond que la forme : merci à Christine Battais-Wodociag et Alexandre Wodociag. Merci à Aoibheann Collins, Antonio et Veronica Innocenti pour leur contribution linguistique.

Cette recherche n'aurait pu se faire sans la collaboration des nombreux cadres pendulaires à l'international que j'ai côtoyé au cours de ces trois ans. Je vous

remercie d'avoir pris le temps de participer à mes enquêtes en dépit des contraintes temporelles et spatiales qui sont les vôtres.

Je souhaite également remercier les différents collègues et chercheurs rencontrés lors des ateliers et congrès. Ils ont mis en lumière de nombreuses pistes de recherche et permis l'amélioration des articles qui composent en partie cette thèse.

Une pensée va à ma famille et amis dont le soutien inconditionnel s'est avéré essentiel tout au long de ce parcours. Merci à mes parents pour leur bons petits plats réconfortants, à Tommaso pour sa compréhension et son sens de l'humour, merci à Bertrand et Alexandre, merci à Kibrit pour sa loyauté, merci à Clara et Manlio pour leurs encouragements. Karine et Albane, votre accueil et disponibilité et nos moments gourmets ont apporté un souffle de fraicheur lors de mes séjours savoyards. Enfin, merci à Noémie Laser qui constitue depuis toujours une source d'inspiration infinie.

RESUMES

RESUME FRANCAIS

Les cadres pendulaires à l'international représentent une catégorie de personnel émergente. Au gré de leurs missions à envergure internationale, ils navettent chaque semaine entre leur siège social et un pays du monde. Ils ne sont ni des expatriés, ni des cadres traditionnels. Qui sont-ils exactement ? Quelle dispositif de gestion est mis en place pour eux au sein des entreprises ? Leurs difficultés sont-elles connues et reconnues ? Autant de questions que la littérature scientifique n'a pas encore abordées alors que le recours à la mobilité internationale de court terme a augmenté de 10% depuis 2002 et s'intensifiera encore dans les cinq ans à venir, les prévisions faisant état d'un accroissement de 20%. Poursuivant un objectif exploratoire, notre recherche pose la question de la caractérisation des cadre pendulaires à l'international et de leur relation au travail. Pour cela, nous avons mobilisé un ensemble de méthodes diversifiées (méthodes qualitatives, analyses de données quantitatives et utilisation du *diary study*) et des cadres théoriques d'analyse complémentaires (le modèle exigences-ressources (Demerouti et al., 2001) et le contrat psychologique (Rousseau, 1989). La recherche se compose de trois études complémentaires. La première étude quantitative (1 841 participants), qui a été réalisée en partenariat avec l'APEC, s'est ainsi focalisée sur l'examen des contours et caractéristiques des cadres pendulaires à l'international, mettant en évidence la similarité de leur niveau d'épuisement et de bien être émotionnel avec celui des cadres pendulaires nationaux et des cadres sédentaires ; elle a confirmé que cette catégorie de personnel, plus diversifiée que celle des expatriés, plus féminisée, avec des profils d'expert aussi bien que de managers, se comporte d'une manière spécifique. A travers la collecte de récits de vie (10 participants), la deuxième étude a, quant à elle, permis de définir le contrat psychologique des cadres pendulaires à l'international : ces derniers sacrifient leur temps, au détriment de la vie privée, en échange d'une évolution et d'un enrichissement professionnels. 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, la troisième étude (30 participants), de type *diary study*, a mis en relief l'importance de certaines ressources pour la gestion au quotidien de ce type de mobilité : les opportunités professionnelles de développement et le détachement psychologique permettraient de contenir le niveau d'épuisement professionnel des cadres lors des déplacements. Des recommandations ont été émises afin que les entreprises apprennent à valoriser les cadres pendulaires à l'international. Ces derniers, intermédiaires entre le siège social et les filiales des multinationales, véhiculent l'information et la culture organisationnelle. C'est pourquoi ils représentent une valeur intangible fondamentale pour l'organisation.

Mots clés : mobilité internationale, bien-être, modèle ressources/exigences, contrat psychologique

SUMMARY

Managers who commute internationally represent an emerging category of personnel. During their international missions, they commute weekly between their headquarters and other worldwide locations. They are neither expatriates, nor sedentary managers. Who exactly are they? What organizational policies and procedures have been implemented to manage and help them? Are their difficulties known and recognized? So many questions that the literature has not yet addressed, whereas the use of short-term international mobility has increased by 10% since 2002 and a further mobility intensification is foreseen? in the next five years (20% increase). Following an exploratory objective, our research focused on the characterization of the managers who commute internationally and their relationship with the workplace. We utilized several methods (qualitative and quantitative methods, use of the diary study) and complementary theoretical frameworks (Job-Demands – Resources Model (Demerouti and al., 2001) and Psychological Contract (Rousseau, 1989)). Our work consisted of three studies. The first quantitative study (1.841 participants), lead through a partnership with APEC, examined the contours and characteristics of the managers who commute internationally, highlighting the similarity of their level of exhaustion and emotional well-being with that of national commuters and sedentary managers. It confirmed that this category of personnel, more diversified than the expatriates, more feminized, experts as well as managerial profiles, was characterized by a specific behavior. Through the collection of life stories (10 participants), the second study defined the psychological contract of the managers who commute internationally: those that sacrificed their time, to the detriment of their private life, in exchange of professional career and enrichment. Conflicts between private and professional life emerged when the international commuting threatened the family well-being; in this situation, spousal support was considered a primary resource. The third study (30 participants), a diary study, highlighted the importance of certain resources to manage daily this kind of mobility: professional opportunities, development and psychological detachment limited the burnout level during the mission. Finally, recommendations were addressed in order to improve the organizational valorization of the managers who commute internationally. Indeed, these later are the intermediary between the headquarters and the subsidiaries of multinationals, they diffuse the organizational information and culture. They represent a fundamental intangible value that the organization has to care of.

Key Words : International Mobility, Well-being, Job Demands- Resources Model, Psychological Contract

RÉSUMÉ ITALIEN

I quadri pendolari internazionali rappresentano una categoria di personale emergente. A seconda delle loro missioni internazionali, viaggiano ogni settimana tra la loro sede di lavoro e altri paesi per il mondo. Essi non sono né degli espatriati e né dei quadri tradizionali. Chi sono realmente? Quale strumento di gestione ha implementato l'azienda per inquadrarli? Si conoscono le loro difficoltà ? Sono queste prese in considerazione dall'azienda? Tante domande che la letteratura non ha ancora affrontato, mentre l'uso della mobilità internazionale a breve termine è aumentato del 10% dal 2002 e tenderà ad intensificarsi ulteriormente nei prossimi cinque anni, con una crescita prevista del 20%. Con un obiettivo esplorativo, questa ricerca si interessa alla caratterizzazione dei quadri pendolari nella mobilità internazionale e della loro relazione con il lavoro. Lo studio è basato su un insieme di metodologie diversificate (metodologia qualitativa, analisi di dati quantitativi, uso del metodo diary study), su dei modelli teorici di analisi complementari (il JD-R Model (Demerouti et al., 2001) ed su il contratto psicologico (Rousseau, 1989). 3 studi complementari sono stati condotti. Il primo studio quantitativo (1 841 partecipanti) è concentrato sull'esame dei contorni e caratteristiche dei quadri pendolari internazionali, mettendo in evidenza la similarità del loro livello di esaurimento e di benessere emotivo con quello dei pendolari nazionali e quadri sedentari ; ha confermato che questa categoria di personale, più diversificata degli espatriati, più femminilizzata, includendo dei profili sia di esperti che di manager, si comporta in un determinato modo. Attraverso la raccolta di storie di vita (10 partecipanti), il secondo studio, a sua volta, ha definito il contratto psicologico dei quadri pendolari internazionali, essi sacrificano (a discapito della loro vita privata) il loro tempo in cambio di una evoluzione e di un arricchimento professionali. I conflitti tra le sfere di vita emergono quando il pendolarismo internazionale minaccia il benessere delle famiglie; il sostegno del coniuge si presenta allora come una risorsa fondamentale. Infine, il terzo studio (30 partecipanti), di tipo diary study, ha evidenziato l'importanza di alcune risorse per la gestione quotidiana di questo tipo di mobilità: opportunità di sviluppo professionale e distacco psicologico potrebbero contenere il livello di esaurimento professionale durante le trasferte. Infine, sono state suggerite delle raccomandazioni affinché le organizzazioni imparino a valorizzare questa categoria di personale che, facendo spola tra la sede centrale e le filiali delle multinazionali, è portatrice dell'informazione e della cultura dell' organizzazione e costituisce un rilevante valore immateriale dell'azienda stessa.

Parole chiave: mobilità internazionale, benessere, J-DR model, contratto psicologico

SOMMAIRE GENERAL

Sommaire général

REMERCIEMENTS **3**

RESUMES **6**

SOMMAIRE GENERAL **10**

INTRODUCTION GENERALE **13**

PARTIE 1 - FONDEMENTS CON-CEPTUELS DE LA RECHERCHE 36

INTRODUCTION DE LA PARTIE 1 ..... **37**

CHAPITRE 1 – STRATEGIES ORGA-NISATIONNELLES ET MOBILITE INTERNATIONALE…… **40**

SECTION 1 - MUTATIONS MONDIALES ET DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL DES FIRMES 44

SECTION 2 – EXPANSION INTERNATIONALE ET STRATEGIES ORGANISATIONNELLES DES FIRMES……. 55

SECTION 3 – LES FONCTIONS DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE 63

CONCLUSION 73

CHAPITRE 2 - L'EMERGENCE ET LA DIFFUSION DES NOUVELLES FORMES DE MOBILITE INTERNATIONALE : FOCUS SUR LES CADRES PENDULAIRESINTERNATIONAUX.. ..... **75**

INTRODUCTION 78

SECTION 1 – LA MOBILITÉ INTERNATIONALE: UN PANORAMA VARIÉ AUX FRONTIÈRES FLOUES 80

SECTION 2 - FOCUS SUR LES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL 93

CONCLUSION 101

CHAPITRE 3 – LA RELATION AU TRAVAIL DES CADRES PENDU-LAIRES A L'INTERNATIONAL **103**

INTRODUCTION 106

SECTION 1 - ANALYSE DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX DES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL AU TRAVERS DU MODÈLE EXIGENCES/RESSOURCES 108

SECTION 2 - QUELLES EXIGENCES DE TRAVAIL ET RESSOURCES POUR LES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL ? 120

SECTION 3 - LA MOBILITÉ PENDULAIRE INTERNATIONALE DANS LE TEMPS 139

CONCLUSION 154

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 ..... **156**

PARTIE 2 - PARTIE EMPIRIQUE 162

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2 ..... **164**

CHAPITRE 4 – EBAUCHE D'UN PORTRAIT DES CADRES PENDU-LAIRES INTERNATIONAUX **184**

INTRODUCTION 187
SECTION 1 - OBJECTIFS DE L'ÉTUDE 188
SECTION 2 - MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉ-LIMINAIRES 190
SECTION 3 - RÉSULTATS 199
SECTION 4 - DISCUSSION 208
CONCLUSION 212

CHAPITRE 5 – ETUDE DU BIEN-ETRE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL DANS LE TEMPS : QUELLES PERSPECTIVES A LONG TERME ?217

INTRODUCTION 220
SECTION 1 - OBJECTIFS DE L'ÉTUDE 221
SECTION 2 - MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉ-LIMINAIRES 222
SECTION 3 - RÉSULTATS 232
SECTION 4 - DISCUSSION 252
CONCLUSION 256

CHAPITRE 6 – JOURNAL DE BORD DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL : QUELLES PROSPECTIVES DE BIEN-ETRE A COURT TERME ? 259

INTRODUCTION 262
SECTION 1 - OBJECTIFS DE L'ÉTUDE 264
SECTION 2 - MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉ-LIMINAIRES 266
SECTION 3 - RÉSULTATS 276
SECTION 4 - DISCUSSION 286
CONCLUSION 288

CHAPITRE 7 – DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE 291

INTRODUCTION 294
SECTION 1 – MISE EN RELATION DES PRINCIPAUX RESULTATS AVEC LES OBJECTIFS DE RECHERCHE 295
SECTION 2 – PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DU TRAVAIL DOCTORAL ET PRECONISATIONS 299
SECTION 3 - LIMITES DE CE TRAVAIL 302
SECTION 4 – PERSPECTIVES DE RECHERCHE 304
CONCLUSION 310

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 311

ANNEXES 323

TABLE DES MATIERES 391

TABLE DES FIGURES 396

TABLE DES TABLEAUX 398

TABLE DES GRAPHIQUES 402

INTRODUCTION GENERALE

Sommaire

LE PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE ..... - 17 -
LES ENJEUX DE LA RECHERCHE ..... - 19 -
LES APPORTS DE LA RECHERCHE ..... - 25 -
POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE ..... - 28 -
L'ARCHITECTURE DE LA THÈSE ..... - 30 -

En réponse à la globalisation et aux besoins d'innovation, les entreprises s'ouvrent davantage à l'international (Mayrhofer, 2011), entrainant un bouleversement de leurs structures organisationnelles (Doz et al., 2001) et une mutation des relations sièges - filiales (Mayrhofer, 2011). Au regard de la gestion des ressources humaines, les organisations envisagent désormais de manière plurielle la question de l'inscription des salariés dans des lieux et temps de travail différents. Cela se traduit par l'accroissement des besoins en ressources internationales et l'émergence des nouvelles formes de mobilité internationale (Petrovic, Harris et Brewster, 2000). Ces dernières, plus temporaires remplacent les affectations permanentes (Blackhurst Polovina, 2007 ; Cerdin, 2011). Les prévisions font ainsi état d'une poursuite de cette tendance (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011 ; Welch, Welch et Worm, 2007). Les formes alternatives de mobilité internationale incluent, par exemple, des affectations de court terme (trois mois à un an), le commuting européen ou international, l'utilisation de cadres pendulaires à l'international ou de grands voyageurs, les affectations virtuelles ou bien encore les rotations de personnel sur les postes à l'étranger (Petrovic, Harris et Brewster, 2000 ; Tahvanainen, Welch et Worm, 2005 ; Welch, Welch et Worm, 2007 ; Cerdin, 2011). Parmi ces différentes formes, la mobilité pendulaire internationale, forme hybride de flexpatriation (Mayerhofer, Hartmann, Riedl et Kollinger, 2004) et de commuting, regroupe 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. La mobilité pendulaire internationale présente de nombreux avantage. Premièrement, elle répond aux besoins organisationnels : d'une part, dans une logique de création de valeur, elle favorise le transfert et l'échange de connaissances entre les entités du groupe et le développement des compétences des cadres mobiles (Barmeyer, 2007) et, d'autre part, elle permet aux organisations d'être réactives dans la mise en place de dispositifs de gestion efficaces, garantissant la performance des filiales à l'étranger et en assurant le contrôle. Deuxièmement, elle permet aussi aux cadres d'internationaliser leurs parcours professionnel sans pour autant s'expatrier. Cependant, elle suppose un certain nombre de contraintes comme un rythme de travail intensif ou les difficultés de

concilier le travail avec la famille, qui peuvent se traduire par des déséquilibres psycho-sociaux et conduire à des situations de souffrance au travail.

Dans un objectif exploratoire, ce travail doctoral examine les caractéristiques et la relation au travail des cadres pendulaires à l'international. Il consiste en la mise en lumière, d'une part d'un certain nombre de contraintes de travail et de ressources dans le cadre du modèle exigences-ressources (Demerouti et al., 2001) et d'autre part d'éléments de stabilité et d'érosion de leur relation de travail à partir du cadre d'analyse du contrat psychologique (Rousseau, 1989). Il débouche sur des propositions concernant un dispositif de prévention efficace des risques psycho-sociaux propres à cette catégorie de personnel.

Après avoir brièvement défini le périmètre de la recherche, nous précisons les motifs et l'intérêt de la recherche. Puis, nous évoquons le positionnement épistémologique de la recherche ainsi que la méthodologie mobilisée. Enfin, nous présentons le déroulement de l'argumentation développée au fil de ce travail.

Exemples de cadres pendulaires à l'international

Nicolas, 32 ans, Ingénieur, Manager Projet dans le secteur automobile, est responsable du développement d'une nouvelle turbine. Il doit donc gérer le projet, physiquement, dans les différents sites de production de son groupe et est ainsi amené à se déplacer hebdomadairement à l'international.

Kelly Peterson, 30 ans, Auditeur Interne dans le secteur agro-alimentaire, est en charge des missions fraude de la zone « reste du monde ». Elle effectue des missions dans les entités de sa multinationale en Afrique et Asie. Elle voyage donc entre ces différents continents et son siège social en Europe.

LE PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE

Cette recherche se concentre sur l'examen des cadres pendulaires à l'international. Cela renvoie à la catégorie de personnel des cadres, à la pendularité et à la mobilité internationale.

Il existe de nombreuses définitions des cadres. Ce travail s'ancrant dans une perspective internationale, nous avons retenu celle proposée par le Bureau International du Travail (1977) : « *toute personne qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente dans un domaine scientifique, technique ou administratif, et qui exerce, en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité.*». Pour l'office statistique de l'Union européenne (1988), les cadres se divisent en deux groupes. Le premier comprend « *les membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise* », le second « *les professions intellectuelles et scientifiques* ». Dès lors, la population des cadres concernerait une catégorie étendue de salariés qui exercent une activité demandant un certain niveau de connaissances et d'expériences. Si la catégorie des cadres renvoie à un personnel bien spécifique et identifiable en France, ce n'est pas le cas partout (Bouffartigue, 2002 ; Desmarais, 2006). Bien qu'il n'existe pas une définition légale de cette notion, le rôle de cadre est attribué par l'entreprise sur la base d'accords collectifs et d'accords de branche. Ainsi, la catégorie de personnel équivalente aux cadres correspondrait aux *professionals* et *dirigenti* en Italie, aux *managers* en Grande-Bretagne.

Quel que soit le pays concerné, un certain nombre de problématiques sont à mettre en relation avec cette catégorie de personnel :

- la disparition du modèle traditionnel de carrière verticale. Les organisations, plus flexibles et plus internationales, recherchent des profils de cadre différents privilégiant la disponibilité à la mobilité et la capacité d'adaptation à des milieux culturels. Par ailleurs, la promesse d'un emploi à long terme cède la place à la promesse d'employabilité (Guerrero, 2001). A la promotion verticale est préférée la promotion horizontale, c'est-à-dire la promotion du cadre à un poste dont le niveau de responsabilité reste le même mais avec un changement de fonction ou de domaine d'activités (Guerrero, 2001) ;

- l'absence d'activité d'encadrement pour 20 à 50% des cadres. La fonction d'encadrement est soumise à de nombreux bouleversements (Desmarais et Tessier, 2006), comme la valorisation de nouveaux modèles managériaux et organisationnels qui se traduisent par une intensification du travail (Livian et Burgoyne, 1997 ;Tomas et Dunkerley, 1999) et un accroissement de la pression, de l'augmentation du stress (Desmarais 2006) et de la banalisation de la catégorie des cadres (Dupuy, 2005) ; les frontières entre cadres en non-cadres sont de plus en plus difficile à discerner, en raison de la banalisation de la catégorie et de ses conditions de travail (Delteil et Dieuaide, 2001). Les cadres, à l'exception des cadres dirigeants, ne sont plus forcément acteurs dans la prise de décision stratégique de l'organisation (Dupuy, 2005) ;

- la diffusion anglo-saxonne d'une typologie : les profils experts vs. managers (Boltanski et Chiapello, 1999). Selon Kornhauser (1962), l'expert est considéré comme un « homme de la profession à opposer au manager, homme de l'organisation ». L'expert démontre en général une implication dans son métier plus importante que son implication dans l'organisation. Ainsi, l'expert ferait carrière dans plusieurs entreprises alors que le manager ferait carrière dans une seule organisation avec laquelle il tisserait d'étroits liens. Le nombre de personnes encadrées semble être une variable explicative assez pertinente du lien avec l'organisation et des modes de gestion des cadres.

Par ailleurs, concernant la mobilité internationale, il convient de définir certains termes qui peuvent prêter à confusion.

L'expression « *migration pendulaire* » désigne, quant à elle, les déplacements quotidiens des personnes de leur domicile à leur lieu de travail et inversement, les plages horaires déterminées justifiant le qualificatif pendulaire. Ces personnes seraient alors appelées navetteur (de : qui fait la navette).

Le terme « *expatriation* » est le fait pour un salarié d'être affecté à l'étranger pour une durée plus ou moins longue. La notion d'expatriation serait très proche de celle de détachement, la seule différence entre les deux statuts résidant dans la protection sociale du salarié. Ainsi, le salarié expatrié abandonnerait tout lien social avec son pays d'origine, contrairement au salarié détaché.

Le « *détachement* » est la situation dans laquelle se trouve un salarié que son employeur met temporairement à la disposition d'une autre entreprise située soit en France, soit hors de France, qui est le plus souvent une société filiale ou appartenant au même groupe.

Afin de simplifier notre discours, nous ne traiterons dans ce travail que des représentations managériales de la mobilité internationale, sans tenir compte des différentes formes juridiques qu'elles peuvent prendre. Par exemple, le terme expatriation englobera également le détachement international.

LES ENJEUX DE LA RECHERCHE

Différents enjeux motivent cette recherche que l'on se place du point de vue des organisations ou des cadres.

D'un point de vue organisationnel, les nouvelles formes de mobilité internationales en général et la mobilité pendulaire en particulier constituent une stratégie d'internationalisation. D'une part, les cadres internationaux représentent à la fois un instrument de contrôle et un moyen de diffusion et de transfert de la culture organisationnelle. D'autre part, les nouvelles formes de mobilité internationale

permettent une plus grande flexibilité que les affectations de long terme. Ainsi, les affectations de court terme semblent davantage en adéquation avec les nouvelles stratégies commerciales, plus éphémères, qui induisent un cycle de vie des produits plus court et requièrent une plus grande réactivité, une meilleure capacité à rebondir ainsi qu'une capacité à s'adapter à des milieux différents. C'est pourquoi le recours aux nouvelles formes de mobilité internationale augmente (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011 ; Welch, 2007). De même, la demande de personnel compétent pour effectuer des missions internationales (multiples destinations, durées et conditions) est en pleine croissance (Collings, Scullion et Morley, 2007 ; Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011).

Les cadres, et en particulier les jeunes diplômés, conçoivent quant à eux la mobilité pendulaire à l'international comme un tremplin professionnel (Guerrero, 2003 ; Guillaume et Pochic, 2010). En effet, cette forme de mobilité leur permet d'internationaliser leur profil, de développer des compétences spécifiques, interculturelles et interorganisationnelles, et d'acquérir une vision à 360°C de leur organisation. Par ailleurs, les opportunités de carrière et le niveau de rémunération élevé semblent associés à la mobilité internationale (Guerrero, 2001). Si, auparavant, l'expatriation était essentiellement réservée aux cadres « à haut potentiel », elle concerne désormais une catégorie de personnels plus diversifiée et s'adresse également aux jeunes diplômés et aux cadres intermédiaires (Guillaume et Pochic, 2011). Ces derniers pensent en effet accélérer leur carrière grâce à un profil international qui leur permet de mettre en scène leur disponibilité, leur flexibilité et leur mobilité qualités hautement valorisées dans le discours des entreprises contemporaines (Bouffartigue, 2001). Ce phénomène, à mettre en relation avec la mise en concurrence progressive de la notion de carrière linéaire avec celle de l'employabilité en réseau (Boltanski et Chiapello, 1999), amène les cadres à concevoir la mobilité géographique comme une norme, une valeur ajoutée au Curriculum (Moreno, 2008). Les managers nomades sont en parfaite adéquation avec la globalisation car ils sont capables de faire face à n'importe quelle situation dans n'importe quel pays ; ils sont « *de vrais caméléons entrainés à la survie* » (Dubouloz, 2007),.

Toutefois, choisir ce parcours est loin d'être facile. Au contraire, le cadre international s'expose à davantage de difficultés qu'un cadre sédentaire. On dénombre, bien sûr, les difficultés classiques, propres à la fonction de cadre, mais il faut aussi prendre en compte les obstacles engendrés par la mobilité internationale et par la gestion critique d'un quotidien entre deux avions. Ainsi, les déplacements des cadres pendulaires à l'international se font souvent dans l'urgence et ne sont donc pas sans conséquences sur l'équilibre vie professionnelle/vie privée (Aguilera, De Coninck et Hauchard, 2007) des cadres pendulaires à l'international. En particulier, de tels déséquilibres peuvent mener à des coûts importants aussi bien pour les organisations que pour les individus. Concernant les organisations, les coûts peuvent se traduire par une diminution de la motivation des cadres, de la baisse de productivité (Chrétien et Létourneau, 2010) et par l'accroissement de l'absentéisme ou des départs volontaires (Alis et Dumas, 2010) ; concernant les cadres, les coûts peuvent se traduire par une augmentation de l'épuisement émotionnel et de la fatigue physique (Colombo et Ghislieri, 2008). Ainsi, certaines analyses mettent particulièrement l'accent sur les problèmes de santé engendrés par les voyages professionnels (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000 ; Welch, Welch et Worm, 2007). Les chercheurs citent un ensemble de causes possibles, par exemple, la faible activité physique, l'augmentation de la consommation d'alcool des cadres très mobiles, le stress directement lié aux voyages (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000 ; Welch, Welch et Worm, 2007), aux imprévus (comme les retards de vols, la perte des valises…) et aux difficultés propres à certaines destinations ou situations spécifiques (telles que le sentiment d'insécurité, l'anxiété en cas de turbulences, la qualité de l'hébergement) (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000). De telles contraintes peuvent facilement produire des effets sur la fatigue physique et émotionnelle des personnes.

Malgré leur spécificité et les risques spécifiques qu'elles peuvent provoquer, les nouvelles formes de mobilité internationales font l'objet d'une attention restreinte, aussi bien de la part des chercheurs que des organisations.

D'une part, le management des entreprises ne semble pas avoir pris la mesure de ces contraintes. Alors que les expatriés font l'objet de nombreux dispositifs de gestion, les dispositions spécifiques aux cadres pendulaires à l'international se font rares : cette catégorie n'est pas identifiée en tant que telle et n'est guère définie

comme un ensemble cohérent de salariés ayant des caractéristiques communes et pouvant faire l'objet d'un management spécifique. Il semble par exemple difficile de préciser quelles sont les catégories socioprofessionnelles concernées et leur volume. Petrovic, Harris et Brewster (2000), lors de l'étude des nouvelles formes de travail international, notent que les entreprises interrogées ont du mal à identifier parmi leurs cadres les expatriés traditionnels, les international commuters ou les fréquent flyers (ce dernier est un employé qui effectue de fréquents déplacements professionnels à l'international sans être détaché). Cette difficulté pourrait être expliquée, selon Preis Waterhouse Cooper (2000), par l'absence de procédure interne. Ainsi, moins de 40% des organisations multinationales interrogées effectuent une analyse de coût sur les cadres pendulaires à l'international (Petrovic, Harris et Brewster, 2000). Pourtant, 50% des entreprises interrogées (Petrovic, Harris et Brewster, 2000) prévoient une augmentation du nombre de cadres pendulaires à l'international dans les cinq années à venir. De même, selon l'Institute for Global Mobility (IGM) (2006), le navettage serait en train de remplacer les affectations à long terme. Une étude réalisée auprès de 57 membres de l'IGM montrerait que 58% d'entre eux ont augmenté leur pratique du navettage international.

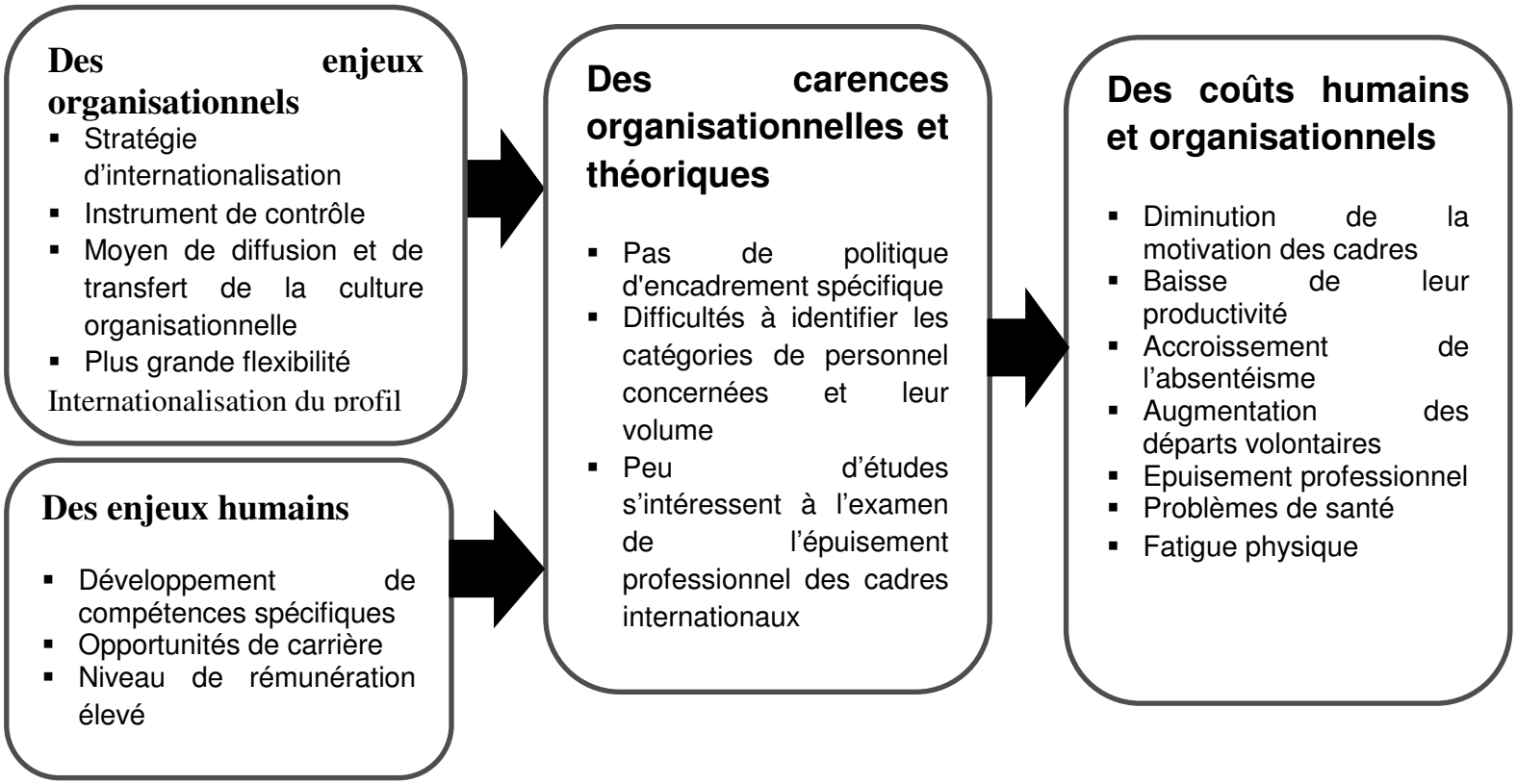
D'autre part, la littérature en sciences de gestion aborde ces phénomènes essentiellement dans une perspective stratégique. L'attention se focalise principalement sur le management des organisations multinationales et les relations siège/filiales (Perlmutter, 1969 ; Heenan et Perlmutter, 1979 ; Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011). La littérature en gestion des ressources humaines, quant à elle, se focalise largement sur l'expatriation traditionnelle (Tahvanainen, Welch et Worm, 2005 ; Cerdin, 2011), les personnels exerçant de nouvelles formes de mobilité faisant l'objet de peu de recherches (Welch, 2007). Ainsi, les chercheurs se focalisent principalement sur le recensement des différentes affectations à l'international, évaluant quelles formes sont plus avantageuses pour les entreprises, notamment en terme de coûts. En effet, comparées à l'expatriation lointaine qui offre des packages salariaux très intéressants, les politiques de mobilité internationale peuvent s'avérer beaucoup moins favorables pour les personnels concernés (Agard, 2008).

Ainsi, peu de recherches ont porté sur le lien au travail des cadres internationaux et les entreprises ne préparent pas leurs cadres exécutifs à affronter ce type de stress (DeFranck, Konopaske et Ivancevich, 2000).

La mise en perspective de ces enjeux nous permet de déboucher sur la problématique suivante **:** les cadres pendulaires à l'international constituent une nouvelle catégorie de personnel, en expansion. Si cette nouvelle forme de mobilité internationale présente des avantages certains (stratégiques et économiques) aussi bien pour les organisations que pour les cadres, elle expose également ces derniers à des situations de déséquilibres psycho-sociaux. Or, les cadres pendulaires à l'international font actuellement l'objet d'une attention restreinte, tant de la part des organisations que des chercheurs. L'absence d'un dispositif de gestion spécifique à cette population peut comporter un coût non négligeable, sur le plan organisationnel et humain.

Ci-après, la figure synthétise cette double ambivalence de la relation des cadres au travail.

Figure 1 - La mobilité pendulaire à l'international



Une telle problématique nous conduit aux questions de recherche suivantes : quelles sont les catégories de personnel concernées par la mobilité pendulaire à l'international ? Compte tenu des conditions de travail particulièrement contraignantes des cadres pendulaires à l'international, leur niveau de bien-être ou mal-être est-il différent de celui de salariés plus classiques, comme les cadres sédentaires ? A quels risques socio-psychologiques sont-ils exposés ? De quels outils disposent-ils pour gérer au mieux et au quotidien leur mobilité internationale ? Comment définir et appréhender la relation au travail des cadres pendulaires à l'international ? Est-elle durable à long terme ?

LES APPORTS DE LA RECHERCHE

Ce travail s'adresse à la fois aux organisations, aux cadres et aux chercheurs. La contribution que nous nous proposons d'apporter est triple : théorique, empirique et managérial.

D'un point de vue théorique, nous proposerons une lecture originale de la littérature existante. Après avoir examiné l'intérêt que portent les organisations aux nouvelles formes de mobilité internationale et montré l'importance stratégique que représentent ces dernières, la revue la littérature nous permettra de faire l'état des lieux des nouvelles formes de mobilité internationale. En particulier, suivant un raisonnement analogique, par l'identification de points communs et de différences avec des formes de mobilité internationale plus connues (comme l'expatriation), nous brosserons un premier portrait des cadres pendulaires à l'international. Puis, en nous basant sur des modèles d'analyse théoriques classiques, comme le modèle Exigences/Ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) et le Contrat Psychologique (Rousseau, 1989), nous examinerons la relation au travail des cadres pendulaires à l'international. Cet examen passera par une lecture des risques psycho-sociaux auxquels sont confrontés les cadres pendulaires à l'international et par la définition de leur contrat psychologique. Nous inscrirons notre analyse dans une approche temporelle, adoptant une perspective de court terme comme de long terme.

D'un point de vue empirique, ce travail examinera les caractéristiques des cadres pendulaires à l'international et leur relation au travail. En particulier, il s'agira de comprendre comment les cadres parviennent à gérer les éventuelles situations de déséquilibres personnels et professionnels engendrées par la mobilité pendulaire à l'international au quotidien et dans le temps.

Pour cela, différents objectifs seront poursuivis :

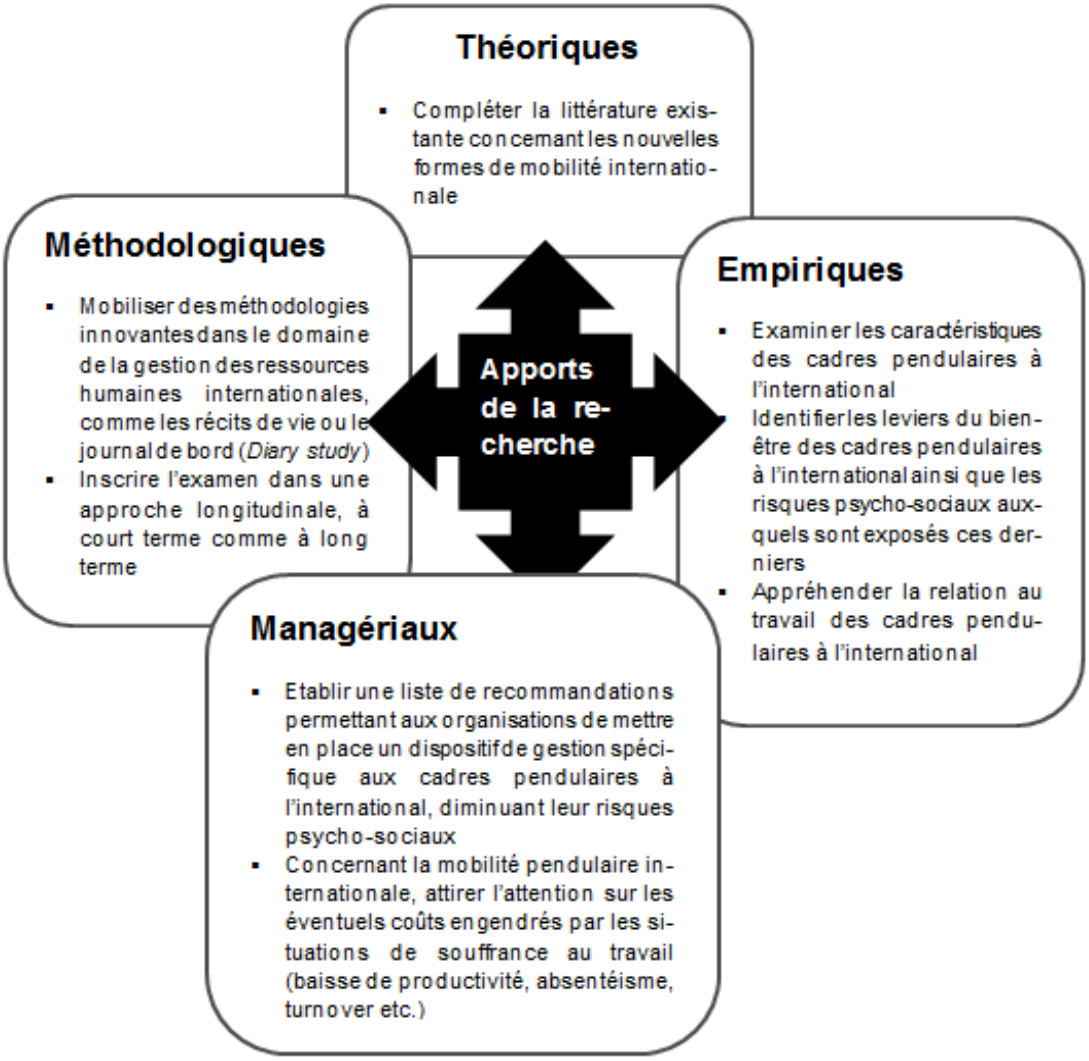
- décrire les cadres pendulaires à l'international, les comparant aux cadres pendulaires nationaux et aux cadres sédentaires. Identifier en quoi ils représentent une catégorie de personnel à part entière ;
- évaluer certains indicateurs de bien-être, certaines ressources et certaines exigences de travail (Bakker et Demerouti, 2007) ;
- examiner l'équilibre personnel et professionnel des cadres pendulaires à l'international dans le temps, en dépit des contraintes et difficultés inhérentes à la mobilité internationale ;
- identifier les principales dynamiques de préservation de l'équilibre vie professionnelle / vie privée au cours de la vie des cadres pendulaires à l'international
- mettre en évidence la relation entre mobilité internationale pendulaire et carrière, en terme d'objectifs, de promesses et d'opportunités ;
- observer l'oscillation de certaines variables psychosociales lors des déplacements professionnels, portant une attention particulière aux relations existant entre elles.

D'un point de vue méthodologique, ce travail s'appuiera sur un ensemble de méthodes diversifiées : méthodes qualitatives, analyses de données quantitatives et utilisation de la méthode *diary study*, que l'on peut encore qualifier d'innovante. La recherche s'inscrira dans une perspective temporelle (de court et long terme) et longitudinale.

D'un point de vue managérial, cette recherche se propose d'apporter des éléments de réflexion sur les modalités de gestion dont la catégorie des cadres pendulaires à l'international peut faire l'objet, définissant une liste de recommandations. Ces dernières pourront permettre aux organisations de mettre en place une politique d'encadrement spécifique favorisant le bien-être des cadres pendulaires à l'international.

La figure suivante synthétise les motifs de la recherche d'un point de vue aussi bien théorique, empirique que managérial.

Figure 2 - Apports de la recherche d'un point de vue théorique, empirique, méthodologique et managérial



POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Lors de son parcours professionnel, la chercheuse a expérimenté la mobilité pendulaire à l'international. Les interrogations qui en ont découlé ont mené à la formation de la question de recherche. L'objet de cette recherche s'est ensuite construit progressivement par aller-retour entre la revue de littérature et les analyses terrain, suivant un raisonnement abductif, adoptant un point de vue épistémologiquement réaliste critique et poursuivant un objectif exploratoire. La chercheuse a pris garde de préserver au maximum la neutralité de son observation, considérant son objet de recherche d'un point de vue externe.

Afin de couvrir différents points de vue et, par là même, croiser certaines pistes de recherche et certains résultats, cette recherche a mobilisé une méthodologie mixte, à la fois qualitative et quantitative :

- méthodologie quantitative : deux études quantitatives ont été menées. La première a consisté en l'administration d'un questionnaire, composé d'échelles d'auto-perception provenant de la littérature, à 1.197 cadres français. En particulier, l'échantillon comprenait des cadres sédentaires, des cadres pendulaires nationaux et des cadres pendulaires internationaux, permettant de mener une étude comparative entre les sous-populations. La deuxième étude, focalisée sur l'approfondissement de certaines pistes de recherche mis en évidence par la première étude quantitative, a reposé sur le suivi d'un journal de bord lors d'un déplacement professionnel par 30 cadres pendulaires à l'international. Cette seconde étude s'est par ailleurs ancrée dans une perspective de court terme.

- méthodologie qualitative : afin de cerner, dans une perspective de long terme, la relation au travail des cadres pendulaires à l'international, 10 récits de vie de cadres ont été recueillis et analysés.

Le tableau suivant illustre la combinaison des méthodologies adoptées.

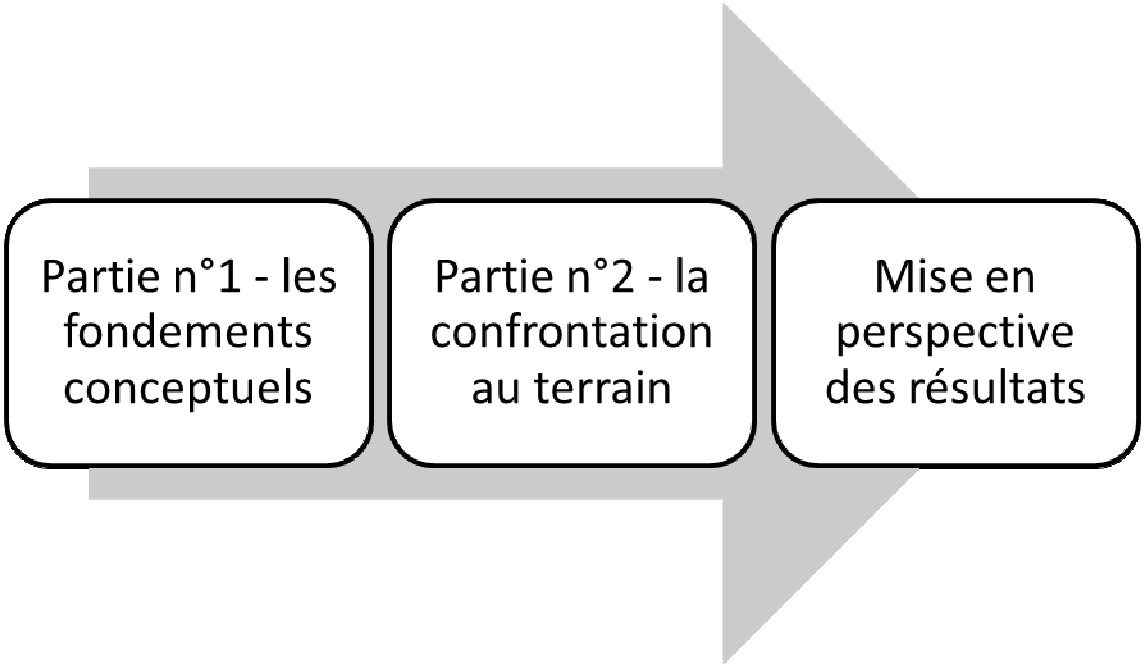
Tableau 1 - Combinaison des méthodologies adoptées

Etapes de la recherche	**Objectifs**	**Caractéristiques des études menées**
Etape 1- Première étude	▪ Description des CPI ▪ Evaluation de certains indicateurs de bien-être	▪ Etude quantitative ▪ Exploration ▪ Population étudiée: 1,197 cadres français ▪ Questionnaire composé d'échelles d'auto-perception ▪ Période de référence : 12 derniers mois
Etape 2 – Deuxième étude	▪ Identification des dynamiques préservant le bien-être des CPI à long terme ▪ Identification de la relation entre MPI et carrière	▪ Etude qualitative ▪ Approfondissement des pistes de recherche identifiées par la première étude ▪ Population étudiée: 10 CPI Italiens ▪ Récits de vie ▪ Période de référence : l'expérience complète des participants en tant que CPI
Etape 3 – Troisième étude	▪ Observation de la fluctuation de certaines variables psychosociales lors des déplacements professionnels et par rapport à une période de sédentarité	▪ Etude quantitative ▪ Approfondissement des pistes de recherche identifiées par la première étude ▪ Population étudiée: 30 CPI Français et Italiens ▪ Questionnaire général et journal de bord (*Diary study*) composés d'échelles d'auto-perception ▪ Période de référence : 12 derniers mois et la semaine de déplacement à l'international en cours

L'ARCHITECTURE DE LA THÈSE

Ce travail doctoral présente une architecture relativement classique et s'articule autour de deux parties : d'une part, l'examen des fondements conceptuels et la modélisation et d'autre part l'approfondissement empirique. La discussion et conclusion mettent en relation ces deux parties. La figure suivante synthétise le plan de travail adopté.

Figure 3 – Plan de travail adopté



La première partie, théorique, présente les fondements conceptuels de la recherche, par le biais d'une revue de la littérature. Les concepts et modèles d'analyse théoriques sont présentés et mis en relation avec la situation spécifique des cadres pendulaires à l'international. Des grilles de lecture des principales problématiques liées à la mobilité pendulaire à l'international sont proposées.

Tableau 2 – Le déroulement de la première partie

Partie n°1 : fondements conceptuels de la recherche

Chapitre n°1	Objectifs	Enjeux
Stratégies organisationnelles et mobilité internationale	▪ Replacer dans son contexte l'essor de la mobilité internationale ▪ Expliquer en quoi la mobilité internationale et en particulier les nouvelles formes de mobilité internationale constituent un outil stratégique pour les entreprises ▪ Préciser les différentes fonctions que remplit la mobilité internationale	▪ Préciser les enjeux organisationnels

Chapitre n°2	Objectifs	Enjeux
L'émergence et la diffusion des nouvelles formes de mobilité internationale : focus sur les CPI	▪ Faire l'état des lieux des formes de mobilité internationale ▪ Définir et caractériser la population des cadres pendulaires à l'international.	▪ Préciser les enjeux humains ▪ Mettre en évidence les carences de la littérature concernant les nouvelles formes de mobilité internationale

Chapitre n°3	Objectifs	Enjeux
La relation au travail des cadres pendulaires à l'international	▪ Examiner la relation au travail des cadres pendulaires à l'international ▪ Mettre en exergue des ressources et des exigences de travail ▪ Définir leur contrat psychologique	▪ Préciser les enjeux humains et organisationnels ▪ Mettre en évidence les risques organisationnels et humains liés à la MPI

Conclusion de la partie 1 : pourquoi faire le choix de la mobilité pendulaire à l'international ?

Le premier chapitre présente les principaux enjeux organisationnels liés à la mobilité internationale. En particulier, le lien entre les stratégies organisationnelles des multinationales et la mobilité internationale des cadres est mis en évidence. L'objectif de ce chapitre est de remettre dans leur contexte l'émergence des nouvelles formes de mobilité internationale et d'en motiver l'importance et l'intérêt pour les entreprises.

Le deuxième chapitre examine les nouvelles formes de mobilité internationale et dresse, poursuivant un raisonnement par analogie, le portrait théorique des cadres pendulaires à l'international. L'objectif de ce chapitre est de souligner le flou des contours des nouvelles formes de mobilité et de mettre en relief l'absence de littérature concernant les cadres pendulaires à l'internationale, en comparaison avec l'expatriation.

Le troisième chapitre esquisse le paysage des risques psycho-sociaux auxquels les cadres pendulaires à l'international sont susceptibles d'être exposés. Après avoir brièvement rappelé les concepts théoriques sur lesquels ils reposent, les risques sont mis en rapport avec la situation spécifique des cadres pendulaires internationaux. Cette analyse théorique se base sur le modèle Exigences/Ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). Par ailleurs, est posée la question de la relation au travail des cadres pendulaires à l'international dans le temps, tenant compte de la réalisation de leurs objectifs personnels et professionnels ou tout simplement des changements qu'implique le cycle de vie classique (mise en ménage, mariage, naissance des enfants etc.). Pour cela, les exigences et ressources identifiées dans le chapitre 3 ont été analysés à partir du modèle du Contrat Psychologique (Rousseau, 1989). Des éléments de stabilité et d'érosion de la relation de travail des cadres pendulaires à international ont été examinés

Avant de présenter les études empiriques réalisées, nous clarifions le cadre de notre recherche, son orientation épistémologique ainsi que le choix de la méthodologie de recherche mobilisée.

L'objectif de la seconde partie est de confronté les pistes de recherche tirées de la revue de la littérature au terrain afin de faire émerger des différences. Les 3 études

empiriques réalisées sont présentées. Sont détaillés les objectifs, la méthodologie adoptée, les résultats, ces derniers étant par ailleurs rapprochés de la littérature et discutés. Une dernière partie ouvre sur les perspectives et contribution de la recherche.

Tableau 3 – Le déroulement de la deuxième partie

Partie n°2 : partie empirique		
Chapitre n°4 Ebauche d'un portrait des cadres pendulaires à l'international	**Objectifs** ▪ Décrire les caractéristiques socio-organisationnelles CPI, en les comparant avec les CPN et les CS. ▪ Analyser les différences existant entre ces différentes catégories ▪ Observer les effets de certaines exigences et ressources sur le niveau d'épuisement et de bien être émotionnel	**Apports** ▪ Théoriques ▪ Empiriques ▪ Managériaux
Chapitre n°5 Etude du bien-être des cadres pendulaires à l'international dans le temps : quelles perspectives à long terme ?	**Objectifs** ▪ Comprendre comment les CPI reconstruisent, dans un récit de vie, leurs stratégies pour maintenir un équilibre 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	**Apports** ▪ Théoriques ▪ Empiriques ▪ Managériaux ▪ Méthodologiques
Chapitre n°6 Journal de bord des CPI : quelles	**Objectifs** ▪ Observer les fluctuations à court terme de la charge de travail et	**Apports** ▪ Théoriques

perspectives de bien-être à court terme ?	de l'épuisement professionnel ▪ observer les fluctuations hebdomadaires de la récupération	▪ Empiriques ▪ Managériaux ▪ Méthodologiques

Conclusion de la partie 2 : mise en perspective des résultats

La première étude quantitative, à savoir l'administration d'un questionnaire composé d'échelles d'auto-perception complété par 1.197 cadres, est exposée dans le chapitre 4. En particulier, sont exposés les objectifs de l'étude, la mise en œuvre de la démarche, les méthodes d'analyse des données préliminaires. Avant d'en discuter les implications managériales, les résultats obtenus sont détaillés.

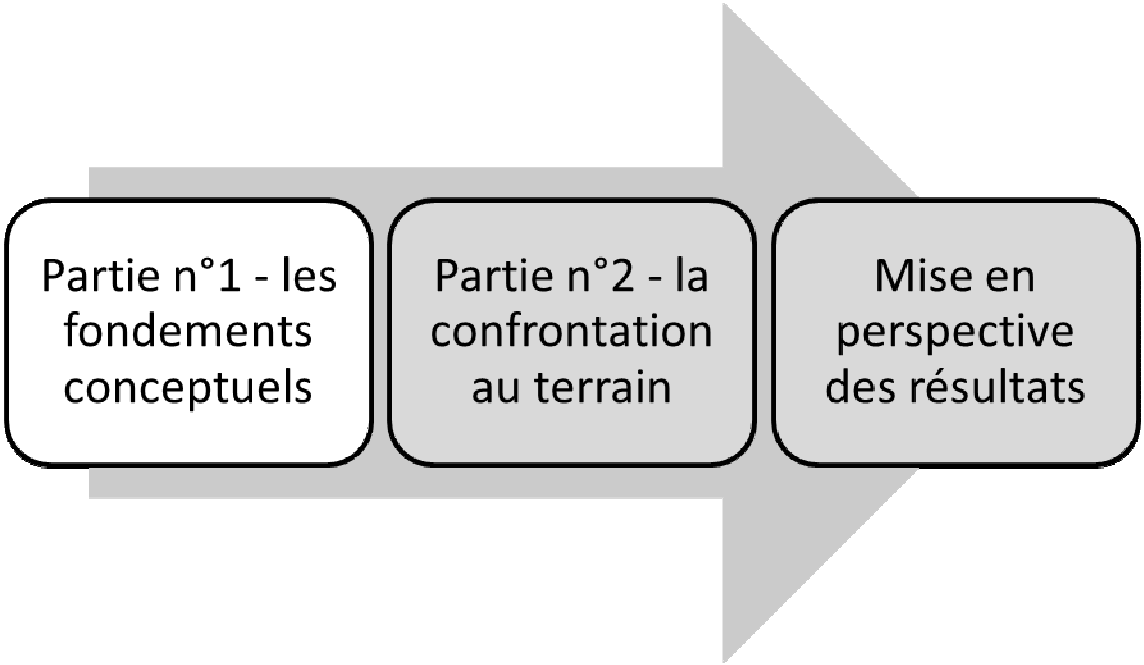
L'étude qualitative, c'est-à-dire le recueil des récits de vie de 10 cadres pendulaires à l'international, est exposée dans le chapitre 5. En particulier, sont exposés les objectifs de l'étude, la mise en œuvre de la démarche, les méthodes d'analyse des données préliminaires. Avant d'en discuter les implications managériales, les résultats obtenus sont détaillés.

La deuxième étude quantitative, consistant au suivi d'un journal de bord par 30 cadres pendulaires à l'international, est exposée dans le chapitre 6. En particulier, sont exposés les objectifs de l'étude, la mise en œuvre de la démarche, les méthodes d'analyse des données préliminaires. Avant d'en discuter les implications managériales, les résultats obtenus sont détaillés.

La discussion et conclusion générale, reportées dans le chapitre 7, mettent en perspective les principaux résultats de nos études avec la littérature. Puis, les différents apports théoriques, méthodologiques et managériaux du travail doctoral sont mis en relief. Enfin, après avoir rappelé les limites de cette recherche, les potentielles futures pistes de recherche sont exposées.

SOPHIE WODOCIAG, LE 20 NOVEMBRE 2014

PARTIE 1 - FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE


Partie n°1 - les fondements conceptuels
Partie n°2 - la confrontation au terrain
Mise en perspective des résultats

INTRODUCTION DE LA PARTIE 1

La première partie de ce travail introduit les fondements conceptuels de la recherche et pose les questions préliminaires de recherche de notre travail. L'objectif de cette partie est de mettre en évidence :

- le contexte de la mobilité internationale : les nouvelles formes de mobilité internationale revêtent une importance stratégique et économique pour les multinationales dans le cadre de leurs stratégies d'expansion. Afin de mieux comprendre quel est le contexte dans lequel prend place la mobilité internationale, nous présenterons les concepts principaux ayant entrainé son essor : la mondialisation, les firmes multinationales, la mutation des relations sièges-filiales et les outils de contrôle ;

- le sens de la mobilité internationale pour ceux qui la pratiquent, comme les cadres pendulaires à l'international : l'intérêt pour les cadres d'internationaliser leur parcours professionnel, en termes de carrière et de rémunération mais aussi le contenu du travail, l'intérêt des missions, etc.

Après avoir rappelé les principaux axes d'étude de la mobilité internationale, nous constaterons que les recherches se focalisent principalement sur les affectations de long terme comme la classique expatriation alors que les organisations ont de plus en plus recours aux nouvelles formes de mobilité internationale. Dès lors, les carences de la littérature concernant ces dernières et, notamment, la catégorie des cadres pendulaires internationaux seront soulignées ; en effet, l'absence d'un dispositif de gestion spécifique est susceptible de mettre en danger les ressources immatérielles que constituent les cadres pendulaires à l'international, cette lacune pouvant mener à des coûts aussi bien organisationnels qu'humains.

En particulier, l'attention se focalisera sur la population des cadres pendulaires à l'international, mettant en exergue les risques psycho-sociaux propres à cette catégorie de personnel, la gestion d'un quotidien entre deux avions pouvant facilement les

conduire à des situations de souffrance au travail. Pour cela une approche longitudinale sera adoptée, posant la question du maintien d'un équilibre socio-psychologique à long terme comme à court terme.

Pour ce faire, notre propos se découpera en trois chapitres :

- le premier chapitre mettra en évidence le lien entre les stratégies organisationnelles des multinationales et la mobilité internationale des cadres. Les fonctions de la mobilité internationale seront détaillées ;

- le deuxième chapitre passera en revue les formes de mobilité internationale comparant les mobilités de long terme à celles de plus court terme. Poursuivant un raisonnement par analogie, un premier portrait théorique des cadres pendulaires à l'international sera dressé ;

- le troisième chapitre examinera le bien-être des cadres pendulaires à l'international et le paysage des risques psycho-sociaux auxquels sont exposés ces derniers à partir du modèle Exigences/Ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). Il posera la question de la relation d'emploi des cadres pendulaires à l'international dans le temps. Pour cela, les attentes liées à la mobilité internationale du point de vue de l'organisation et des cadres pendulaires à l'international seront examinées dans le cadre du modèle théorique de référence du Contrat Psychologique (Rousseau, 1989).

En conclusion de la partie 1, nous proposerons une grille de lecture posant la question de l'intérêt pour les organisations et pour les cadres de recourir à la mobilité pendulaire à l'international. Les pistes de recherche issues de la revue de la littérature seront mises en exergue.

CHAPITRE 1 – STRATEGIES ORGANISATIONNELLES ET MOBILITE INTERNATIONALE

Partie n°1 : fondements conceptuels de la recherche

Chapitre n°1	Objectifs	Enjeux
Stratégies organisationnelles et mobilité internationale	▪ Replacer dans son contexte l'essor de la mobilité internationale ▪ Expliquer en quoi la mobilité internationale et en particulier les nouvelles formes de mobilité internationale constituent un outil stratégique pour les entreprises ▪ Préciser les différentes fonctions que remplit la mobilité internationale	▪ Préciser les enjeux organisationnels

Chapitre n°2	Objectifs	Enjeux
L'émergence et la diffusion des nouvelles formes de mobilité internationale : focus sur les CPI	▪ Faire l'état des lieux des formes de mobilité internationale ▪ Définir et caractériser la population des cadres pendulaires à l'international.	▪ Préciser les enjeux humains ▪ Mettre en évidence les carences de la littérature concernant les nouvelles formes de mobilité internationale

Chapitre n°3	Objectifs	Enjeux
La relation au travail des cadres pendulaires à l'international	▪ Examiner la relation au travail des cadres pendulaires à l'international ▪ Mettre en exergue des ressources et des exigences de travail ▪ Définir leur contrat psychologique	▪ Préciser les enjeux humains et organisationnels ▪ Mettre en évidence les risques organisationnels et humains liés à la MPI

Conclusion de la partie 1 : pourquoi faire le choix de la mobilité pendulaire à l'international ?

Sommaire

INTRODUCTION ..... - 43 -

SECTION 1 - MUTATIONS MONDIALES ET DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL DES FIRMES ..... - 44 -

1.1. MUTATION MONDIALE ET MONDIALISATION ..... - 44 -

1.2. INTERNALISATION ET DEVELOPPEMENT DES MULTINATIONALES ..... - 49 -

SECTION 2 – EXPANSION INTERNATIONALE ET STRATEGIES ORGANISATIONNELLES DES FIRMES ..... - 55 -

2.1. STRATEGIES D'EXPANSION DES ORGANISATIONS ..... - 55 -

2.2. TRANSFORMATION DES RELATIONS SIEGES-FILIALES ..... - 57 -

SECTION 3 – LES FONCTIONS DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE ..... - 63 -

3.1. LA MOBILITE INTERNATIONALE, UNE REPONSE A LA DEMANDE BUSINESS ..... - 63 -

3.2. LA MOBILITE INTERNATIONALE, UN INSTRUMENT DE COORDINATION DES RELATIONS SIEGE-FILIALES ..... - 64 -

3.3. LA MOBILITE INTERNATIONALE, UN INSTRUMENT DE CONTROLE DIRECT ET INDIRECT ..... - 67 -

3.4. LA MOBILITE INTERNATIONALE, VECTEUR DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES ..... - 68 -

3.5. LA MOBILITE INTERNATIONALE ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES INTERCULTURELLES ..... - 70 -

CONCLUSION ..... - 73 -

INTRODUCTION

Dans ce travail doctoral, la question de la mobilité internationale est centrale. Or, le concept de la mobilité internationale a fortement évolué au cours de la dernière décennie. Auparavant, la mobilité internationale renvoyait essentiellement à l'expatriation classique, c'est-à-dire l'affectation de long terme de l'employé dans un autre pays pour une période en général supérieure à un an (Petrovic, Harris et Brewster, 2000). Aujourd'hui, la mobilité internationale renvoie aussi à d'autres formes de mobilité, comme des affectations flexibles, des voyages d'affaires et des affectations de court terme (Cerdin, 2011). On parle alors de nouvelles formes de mobilité internationale. Pourquoi et comment les organisations ont-elles été amenées à diversifier leurs stratégies de mobilité internationale ? Tout d'abord, face à la mondialisation et au développement des nouvelles technologies d'information et de communication, les firmes ont mis en place de nouvelles stratégies. Ces dernières ont entrainé le bouleversement des structures organisationnelles, la mutation des relations sièges - filiales et une majeure ouverture internationale (Mayrhofer, 2011). De plus, en réponse à la forte compétition mondiale et à un cycle de vie des produits toujours plus bref (Edwards et Rees, 2006), les organisations ont dû se montrer plus réactives et plus flexibles et prévoir des stratégies de court terme. Dès lors, les solutions de mobilité classiques, comme l'expatriation, ne semblaient plus adéquates. D'où l'émergence et la croissance des nouvelles formes de mobilité internationale.

Avant d'approfondir le champs des nouvelles formes de mobilité internationale ce premier chapitre vise donc à replacer dans son contexte l'essor de la mobilité internationale et à identifier les dynamiques sous-jacentes à cette dernière. En particulier, trois objectifs ont été poursuivis :

- replacer dans son contexte l'essor de la mobilité internationale ;
- expliquer en quoi la mobilité internationale et en particulier les nouvelles formes de mobilité internationale constituent un outil stratégique pour les entreprises ;
- préciser les différentes fonctions que remplit la mobilité internationale.

Dans la première section (section 1), nous présenterons les principaux mécanismes ayant engendrés l'essor de la mobilité internationale, à savoir la mondialisation, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'internationalisation des entreprises. Puis, nous nous interrogerons sur la relation entre les stratégies commerciales et organisationnelles des firmes et la diversification des solutions de mobilité internationale mises en place (section 2). Enfin, nous clarifierons les fonctions de la mobilité internationale, qui, si elle se présente comme un instrument de gestion essentiel, concourt aussi au processus de création de valeur immatérielle pour l'organisation (section 3).

SECTION 1 - MUTATIONS MONDIALES ET DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL DES FIRMES

La mutation de la sphère économique passe par la mondialisation et l'internationalisation des entreprises. Ces deux phénomènes se traduisent notamment par l'augmentation des flux internationaux des ressources humaines et donc par l'essor et la diversification des formes de mobilité internationale. Afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel ces dernières se développent, nous préciserons dans un premier temps le concept de mondialisation (sous-section 1.1). Puis, nous examinerons le paysage international des entreprises (sous-section 1.2).

1.1. MUTATION MONDIALE ET MONDIALISATION

Si les échanges internationaux existaient déjà au dix-neuvième siècle, la fin du vingtième siècle a marqué leur intensification. De telles mutations n'auraient pas pu être possibles sans le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et l'expansion à l'international des firmes. Dans un premier temps, la mondialisation qui fait l'objet aussi bien de partis pris que de controverses, sera définie. Puis, nous nous attacherons à comprendre les effets de la mondialisation sur le fonctionnement des organisations. Enfin, nous rappellerons comment les nouvelles technologies de communication et d'information ont participé au déploiement international des firmes.

1.1.1. DÉFINITION ET CONTROVERSES DE LA MONDIALISATION

La mondialisation n'est pas un concept nouveau mais s'est exacerbée à la fin du vingtième siècle, notamment au travers de la libéralisation des échanges et du développement des réseaux d'échange dans le monde. L'économie mondiale paraît désormais plus intégrée qu'elle ne l'a jamais été (Baldwin et Martin, 1998). Nous assistons ainsi à un renforcement de l'ouverture mondiale des nations et des firmes : organisation de réseaux internationaux par les nations, présence à l'international d'un nombre important de grandes entreprises, flux mondiaux d'informations, flux financiers internationaux, échange de biens matériels à l'international. Autant de mutations possibles grâce au développement des technologies et de la mobilité des hommes.

La définition du processus de mondialisation reste encore ambiguë, imprécise et controversée. En effet, la représentation de la mondialisation implique une dimension transversale et couvre divers domaines comme la communication, les marchés économiques, la production, la monnaie d'échange, les finances, les organisations etc. (Scholte, 2000). Selon la lecture qu'on en fait, elle met en jeu différents acteurs (nations, organisations, cadres etc.). En outre, la confusion à propos du concept de mondialisation porte à employer ce terme pour parler de l'internalisation, de la libéralisation, de l'universalisation, de l'occidentalisation ou encore de la modernisation (Edwards et Rees, 2006). D'un point de vue économique, la mondialisation désigne la convergence des marchés dans le monde entier à travers l'action d'une nouvelle forme d'entreprise, la firme globale (Levitt, 1983). La mondialisation peut ainsi engendrer un niveau économique organisationnel supranational qui dépasse les systèmes nationaux et régionaux. La mondialisation est souvent abordée avec des partis pris positifs et négatifs.

D'une part, les théoriciens de la mondialisation considèrent qu'une grande partie de la vie sociale est déterminée par des processus mondiaux au sein desquels les cultures, les économies et les frontières nationales se dissolvent (Ohmae, 1990 ; Korten, 1997). Ce point de vue souvent adopté revient à envisager la fin du vingtième siècle comme le témoin d'une étape de croissance des liens entre les pays : les échanges commerciaux et les investissements directs à l'étranger augmentent ; les marchés financiers sont dérégulés et sont fortement ouverts à l'international ;

l'information circule de plus en plus vite au travers des frontières, etc. (Rees et Edwards, 2006). Selon la théorie de la mondialisation, une véritable économie globale est sur le point d'émerger, anéantissant les économies nationales et leurs stratégies de gestion économiques. Les forces des marchés qui se révèlent incontrôlables dominent la mondialisation ; ses principaux acteurs économiques sont des corporations transnationales qui ne sont pas affiliées à un état en particulier et sont localisées là où le marché offre le plus d'avantages (Rees et Edwards, 2006).

D'autre part, d'autres objectent que les polémiques concernant la globalisation sont exagérées, la politique internationale n'ayant pas changé tant que ça (Zysman, 1996). Les critiques suivantes sont notamment évoquées :

- la forte internationalisation de l'économie n'est pas sans précédents, l'économie restant par certains aspects moins ouverts et intégrés qu'elle l'était durant la période 1870-1914. En effet, la fin du dix-neuvième siècle se révèle ainsi la plus grande vague d'immigration de l'histoire, plus de 60 millions d'européens s'installent aux Amériques ;

- les capitaux restent concentrés dans les pays développés : les flux d'affaires, financiers et d'investissements concernant principalement les pays de la Triade : Europe, Japon et Amérique du Nord ;

- les firmes transnationales restent rares ; la plupart sont ancrées dans une des trois régions de la triade d'où elles développent des activités multinationales ;

- les flux économiques internationaux demeurent inférieurs aux flux économiques nationaux (Rees et Edwards, 2006).

D'un côté, la mondialisation mène à une uniformisation des pratiques organisationnelles et des produits commercialisés ; d'un autre côté, elle conduit aussi à la promotion des identités locales et des différences culturelles, ces dernières encourageant une réponse organisationnelle décentralisée (Child, 2002).

Si la mondialisation a remis en question les valeurs établies (Busino, 2006), elle n'est pas sans effets sur les firmes (Mayrhofer, 2011).

1.1.2. IMPACTS DE LA MONDIALISATION SUR LES ENTREPRISES

La mondialisation produit des effets sur les organisations de différentes natures (financiers, stratégiques, organisationnels, culturels etc.). Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons aux effets que peut produire la mondialisation sur la structure des firmes multinationales car cela comporte des incidences en matière de gestion des ressources humaines internationales. Nous nous concentrerons donc sur les effets de nature organisationnels.

D'un point de vue organisationnel, la mondialisation peut changer la nature et le comportement des organisations qui engagent des stratégies de coordination et de contrôle à une échelle internationale. Ainsi, en réponse à la mondialisation économique et au développement du capitalisme international (Mayrhofer, 2011), les organisations multinationales se sont transformées : il s'agissait d'affronter la nécessité stratégique de se garantir un accès aux matières brutes et à une main d'œuvre plus économique ; les nouvelles technologies de communication et de transport ont favorisé l'acheminement de la production à faible coût ; les changements technologiques ont permis une production multi-sites. Les organisations, ancrées dans leur pays d'origine et ayant un mode de management centralisé, ont ainsi distribué leurs activités à l'échelle mondiale, grâce au support de relations et réseaux internationaux (Mayrhofer, 2011).

Dès lors, une homogénéisation des politiques et des pratiques de gestion s'est avérée nécessaire. Ce fut notamment le cas concernant la gestion ressources humaines internationales. Des instruments de gestion internationaux sont apparus, comme le contrôle et l'évaluation de la performance de court terme, la gestion des carrières et le suivi de la rémunération individuelle (et non plus collective) (Mendez, 2006) et les solutions de mobilité internationale.

1.1.3. UNE MONDIALISATION AMPLIFIEE PAR LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

Les changements technologiques sont souvent considérés comme un accélérateur majeur de la mondialisation. Les technologies de l'information et de la communication ont joué un rôle déterminant dans la mondialisation et en sont un des facteurs explicatifs (Iammarino, Jona-Lasinio et Mantegazza, 2005). Elles ont constitué non seulement une dynamique très soutenue en tant que secteur industriel à intensité de connaissance élevée, mais ont aussi montré une capacité considérable à contribuer à la croissance d'autres secteurs. L'adoption d'une technologie innovante peut déterminer la structure et la stratégie d'une organisation et permet de s'affranchir de la localisation de cette dernière (Child, 2002). Il semble indéniable que les nouvelles technologies ont apporté d'importants changements concernant les transports et les communications. Les transformations électroniques et téléphoniques ont, quant à elles, permis à l'information de circuler plus rapidement à travers les frontières, à un moindre coût. Concernant la mobilité internationale, les technologies de l'information et de la communication facilitent le déploiement de nouvelles formes de mobilité internationale, la présence physique des acteurs pouvant être remplacée par des solutions virtuelles comme les conférences téléphoniques ou visuelles.

1.2. INTERNALISATION ET DEVELOPPEMENT DES MULTINATIONALES

Plus de la moitié des échanges commerciaux internationaux et plus de 90% des investissements directs à l'étranger sont réalisés par 500 firmes multinationales (Rugman, 2005). Afin de prendre la mesure de l'importance de la mobilité internationale, il semble essentiel de comprendre quel est le niveau des échanges commerciaux mondiaux et le degré d'ouverture internationale des entreprises.

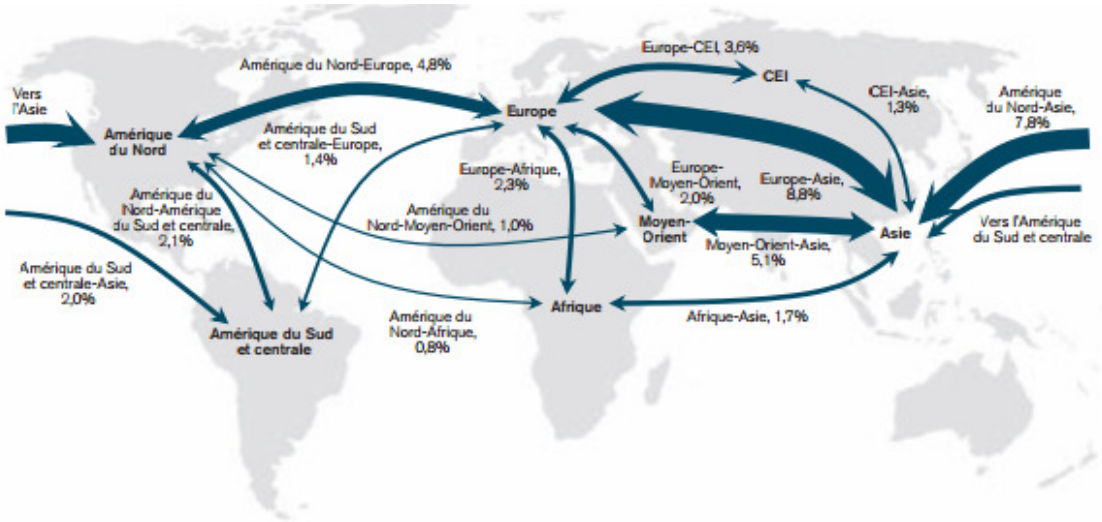
1.2.1. UN COMMERCE INTERNATIONAL EN EXPANSION

Selon le rapport sur le commerce mondial[1] (OMC, 2013), entre 1980 et 2010, le commerce mondial des marchandises et des services commerciaux a connu une croissance moyenne d'environ 7 %. En 2011, le commerce mondial des marchandises atteint un niveau de USD 18.000 milliards alors que le commerce mondial services commerciaux atteint un niveau de USD 4.000 milliards. En particulier, la croissance du commerce mondial est deux fois plus élevée que celle de la production mondiale. Une telle croissance est expliquée par la diminution des coûts de fourniture du produit au consommateur final, comme les coûts de transport ou les droits de douanes, etc.

La figure suivante illustre la part du commerce total entre les régions géographiques dans le commerce mondial en 2011.

[1] *Le Rapport sur le commerce mondial 2013 est une publication annuelle produite pour le compte de l'Organisation Mondiale du Commerce qui vise à permettre de comprendre les tendances du commerce international.*
.

Figure 4 - Part du commerce total entre les régions géographiques dans le commerce mondial en 2011 (OMC, 2013)



Source: Estimations du Secrétariat de l'OMC.

Note: Le commerce mondial inclut le commerce intra-UE. L'épaisseur des flèches représente les parts en 2011. Le commerce à l'intérieur des régions et avec des destinations non spécifiées a représenté 54% du commerce mondial en 2011.

D'une part, cette figure dépeint la scène mondiale des échanges commerciaux. D'autre part, elle met en lumière le rôle décisif que joue l'Asie dans les flux commerciaux mondiaux. Ainsi, en 2011, les flux entre l'Asie et l'Europe représentent 8,8% du commerce mondial, les flux entre l'Asie et l'Amérique du Nord en représentent 7,8% et enfin les flux entre l'Asie et le Moyen-Orient en représentent 5,1%. Par ailleurs, le rapport sur le commerce mondial (OMC, 2013) met en évidence qu'avec 47% des exportations en 2011, les pays en voie de développement se présentent comme des acteurs essentiels du commerce mondial, presque à part égal avec les pays développés (53% des exportations en 2011).

Maintenant que nous avons brièvement mis en exergue l'envergure des flux commerciaux mondiaux, nous nous interrogeons sur les acteurs de cette croissance. Les acteurs de la mondialisation sont divers. On distingue les acteurs institutionnels (comme les états, les organismes financiers et économiques internationaux, les zones de libre-échange) des acteurs privés (comme les grandes multinationales, les banques, les organisations non gouvernementales). Dans ce travail, nous nous

concentrerons sur les firmes multinationales puisque ce sont ces dernières qui vont mettre en œuvre des solutions de mobilité internationale de leur personnel au support de leur stratégie d'expansion.

1.2.2. DEFINITION DE LA FIRME MULTINATIONALE

Bien que le terme multinational soit univoque et entièrement consacré aux sociétés et aux groupes (Gobin, 2004), il existe de nombreuses définitions des firmes multinationales.

Le concept de firme multinationale renvoie à deux dimensions : le concept de la firme et la dimension internationale. Selon Williamson (1975), une firme existe afin d'éviter les coûts de transaction impliqués par les échanges commerciaux (incertitudes liées aux marchés commerciaux, coûts d'achat de la connaissance du marché d'agents intermédiaires, difficultés à définir des contrats complexes couvrant l'ensemble des éventuels risques, etc.). Si ces frais deviennent importants, les agents économiques vont chercher à en diminuer la valeur en fondant des firmes et adoptent une coordination par la hiérarchie plutôt que par le marché; les flux internationaux rendent plus complexe la compréhension des multiples marchés, d'où l'apparition des firmes multinationales (Buckley et Casson, 1976).

Pour Dunning et Lundan (2008), une organisation multinationale constitue une entreprise qui effectue des investissements directs à l'étranger et qui possède ou, dans une certaine mesure, contrôle des activités à valeur ajoutée dans plusieurs pays. Ces activités s'exercent généralement dans le cadre de filiales.

Mayrhofer (2011) ajoute que le rôle des filiales au sein du groupe varie d'un groupe à un autre. Certaines filiales constituent des filiales qui sont étroitement liées au siège de l'entreprise, d'autres sont davantage ancrées dans leur environnement local où elles ont tissé des relations étroites avec différents acteurs (instituts de recherche, fournisseurs, clients, autorités gouvernementales, etc.). Se pose alors la question de la gestion des relations sièges-filiales, rendue plus difficiles par la forte dispersion des activités de la multinationale, et par la diversité culturelle, économique et institutionnelle des filiales (Jaussaud et Schaaper, 2006 ; Mayrhofer, 2011). En effet, les multinationales opèrent dans des contextes hétérogènes qui nécessitent des

adaptations spécifiques tant au niveau des produits et services commercialisés qu'au niveau des relations entretenues avec les filiales (Mayrhofer, 2011).

1.2.2. RAYONNEMENT DES FIRMES MULTINATIONALES

Les firmes multinationales se présentent comme l'un des acteurs moteurs de la mondialisation et de l'internationalisation des échanges. Les chercheurs identifient notamment un lien entre les exportations des firmes multinationales et le déploiement des filiales à l'étranger (Mucchielli, Chédor et Soubaya, 2002). Cela concerne, en particulier, les firmes produisant des biens intermédiaires et d'équipement (Lipsey et Weiss, 1984). Ainsi, en 2009, le CNUCED (Conférence des Nations unies sur le Commerce et le Développement) comptait 82.000 firmes multinationales gérant 810.000 filiales localisées dans le monde (Mayrhofer, 2011). En effet il s'agit pour les firmes multinationales de conquérir de nouveau marchés au niveau mondial (Barmeyer et Mayrhofer, 2008). Le tableau suivant présente le classement des 10 premières firmes multinationales en termes de chiffre d'affaires et profits en 2013 (Fortune Global 500, 2013).

Tableau 4 – Les 10 premières firmes multinationales en termes de chiffre d'affaires et profits en 2013 (Fortune Global 500, 2013)

Rang	Nom de la firme multinationale	Chiffre d'affaires (USD/Billion)	Profit (USD/Billion)	Localité du siège-social	Nombre d'employés
1	Royal Dutch Shell	481,7	26,6	Hollande	87.000
2	Wal-Mart Stores	469,2	17,0	Etats-Unis	2.200.000
3	Exxon Mobil	449.9	44.9	Etats-Unis	88.000
4	Sinopec Group	428,2	8,2	Chine	1.015.039
5	China National Petroleum	408,6	18,2	Chine	1.656.465
6	B.P.	388,3	11,6	Grande-Bretagne	85.700
7	State Grid	298,4	12,3	Chine	849.594
8	Toyota Motor	265,7	11,6	Japon	333.498
9	Volkswagen	247,6	27,9	Allemagne	549.763
10	Total	234,3	13,7	France	97.126

Les firmes multinationales cherchent à bénéficier des avantages d'un marché mondial, dont les lieux de conception, production et consommation sont différents. Désormais, et conformément à la répartition des flux commerciaux mondiaux, les multinationales cherchent à renforcer leur présence dans d'autres zones géographiques, notamment dans les pays émergents (Colovic et Mayrhofer, 2008). De fait, alors qu'auparavant la majorité des sièges sociaux des firmes multinationales se trouvaient dans un pays développé, ce n'est plus le cas aujourd'hui (92% en 1992, 79% en 2000 et 72% en 2008 ; Cnuced, 2010). Par ailleurs, les firmes multinationales localisées dans des pays émergeants concurrencent aujourd'hui les firmes multinationales des pays développés (Mayerhofer, 2011).

Toutefois, si les organisations se mondialisent de plus en plus au travers d'investissements directs dans les pays étrangers, l'ancrage régional des multinationales restent important (Rugman, 2005 ; Mayerhofer, 2011). Par exemple,

plus de 38 % des filiales des firmes françaises se situent dans des pays européens. En nombre d'implantations, les pays limitrophes (Royaume- Uni, Allemagne, Espagne, Belgique et Italie) comprennent plus de 75% des implantations françaises en Europe. Ainsi, le lien des entreprises, même les plus internationalisées, avec leur pays d'origine demeure prégnant.

CONCLUSION DE LA SECTION 1

La mondialisation constitue un concept ambigu fortement controversé. D'un point de vue économique, ses effets s'avèrent toutefois observables et se traduisent par l'essor des firmes multinationales, favorisé par les changement technologiques, d'information et de communication. Ces dernières s'internationalisent afin de se garantir des avantages compétitifs comme la réduction des coûts, l'accès privilégié aux matières premières, l'accès aux marchés locaux etc. L'ouverture internationale des entreprises entraine une augmentation des besoins de personnel mobile à l'international. En fonction de sa stratégie d'expansion et de la structure organisationnelle adoptée, la firme va mettre en place une forme de mobilité internationale différente. Par exemple, une entreprise cherchant à s'implanter sur un marché mature par le biais d'une fusion-acquisition ne mettra pas en place la même stratégie de mobilité internationale qu'une entreprise en phase de prospection sur le marché d'un pays émergeant. C'est pourquoi, dans la section suivante, nous examinerons la relation entre la mobilité internationale et les stratégies organisationnelles des firmes.

SECTION 2 – EXPANSION INTERNATIONALE ET STRATEGIES ORGANISATIONNELLES DES FIRMES

Afin de soutenir leurs politiques d'expansion internationale, les firmes vont mettre en place des stratégies reposant sur la sélection d'un nouveau marché d'implantation et le mode d'entrée sur ce marché. Dès lors, les firmes vont adapter leur structure organisationnelle afin de favoriser leur implantation. Le flux international de salariés va varier en fonction de la phase d'implantation du projet et de la solution d'implantation choisie. L'objectif de cette deuxième section est de comprendre les dynamiques menant à l'expansion internationale des firmes notamment en matière de structure organisationnelle. Dans un premier temps, nous nous interrogerons sur les stratégies d'expansion des organisations (section 2.1). Puis, nous présenterons les principaux modèles de firmes proposés par la littérature en sciences de gestion, mettant en évidence le rôle du siège social par rapport à celui des filiales (sous-section 2.2). C'est à partir de cet examen que, dans la section 3, nous pourrons nous interroger sur l'importance stratégique de la mobilité internationale des cadres, mettant en exergue la nécessité de proposer des solutions de mobilité internationale innovantes pour répondre aux nouveaux besoins des firmes.

2.1. STRATEGIES D'EXPANSION DES ORGANISATIONS

Afin d'augmenter leur compétitivité et de gagner des parts de marché, les entreprises cherchent à s'implanter à l'étranger. Les stratégies pour conquérir des parts de marché sont diverses allant de la simple exportation à l'implantation de filiales à l'étranger, des projets de fusions-acquisitions ou de joint-venture. A partir de la théorie du cycle de vie de produit (Vernon, 1966), Colovic et Mayrhofer (2008) exposent les raisons qui poussent les firmes à localiser ses activités à l'étranger et analyses les modes d'entrées sur les marchés étrangers. Ainsi, la théorie du cycle de vie du produit distingue 5 phases dans la vie d'un produit : la conception, le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. Lors de la conception et du lancement,

bénéficiant d'un avantage technologique, la firme va situer la production et la commercialisation du produit dans son pays d'origine. Lors de l'étape de la croissance du produit, la firme va chercher à commercialiser son produit sur d'autres marchés afin d'accroitre les ventes et profits. Une fois que le produit arrive à maturité (l'avantage technologique de la firme est alors moins important), la firme essaiera de rapprocher géographiquement ses activités de production de son canal de distribution dans une optique de réduction des coûts. Afin d'illustrer cette théorie, le tableau suivant présente ainsi la répartition géographique des activités de production de 7 constructeurs automobiles européens (Colovic et Mayrhofer, 2008).

Tableau 5 - La répartition géographique des activités de production de 7 constructeurs automobiles en 2006 (en %) (Colovic et Mayrhofer, 2008)

Constructeurs automobiles	Europe	Autres pays Europe, Turquie	ALENA	Amérique du Sud	Japon	Corée du Sud	Autres pays
BMW	88%	0%	8%	0%	0%	0%	4%
Fiat-Iveco-Irisbus	65%	7%	0%	25%	0%	0%	3%
Chrysler	31%	0%	62%	2%	4%	0%	1%
Porsche	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
PSA Peugeot Citroën	80%	0%	0%	6%	0%	0%	14%
Renault-Dacia-Samsung	74%	11%	0%	7%	0%	6%	1%
Volkswagen	69%	0%	6%	12%	0%	0%	13%

Dans le cas du groupe Fiat-Iveco-Irisbus, 25% des activités de production sont localisées en Amérique du Sud où la firme multinationale possède des parts de marché. De même, 31% des activités de production de Chrysler sont localisées en Europe où la firme commercialise ses véhicules.

La décision de localiser les activités dans une région plutôt qu'une autre est stratégique et prend en compte 4 critères (Mucchielli, 1998 ; Colovic et Mayrhofer,

2008) : la demande du marché, les coûts de production, la concentration d'entreprises déjà présentes et les politiques d'attractivité locales. A partir de l'évaluation de ces critères, la firme choisit un mode d'entrée sur le marché. Les stratégies peuvent être très différentes, dépendant de différents facteurs comme la nature du produit commercialisé, l'avantage technologique, la connaissance du marché local. Dès lors, les stratégies d'implantation vont varier : convient-il de reproduire la même structure que celle existant dans le pays d'origine ? Est-il plus judicieux de créer une joint-venture ou une fusion-acquisition afin de bénéficier du réseau de l'entreprise partenaire ? Souhaite-t-on mettre en place une structure très hiérarchique ou au contraire laisser une marge de main d'œuvre importante aux filiales ? En d'autres termes, il s'agit de définir « *le niveau de responsabilité financière du siège-social, le choix de l'entité qui dirige la filiale, quel type de structure mettre en place, le niveau de contrôle de la société-mère dans la filiale, la nomination des dirigeants, le système de gouvernance tout en favorisant la recherche d'une réactivité locale* » (Cartier et Melun, 2011).

2.2. TRANSFORMATION DES RELATIONS SIEGES-FILIALES

Au cours des dernières décennies, les structures organisationnelles de type hiérarchique se sont assouplies, laissant une autonomie majeure aux filiales. De nombreux chercheurs ont proposé des typologies de multinationale, les classant de la plus hiérarchique à la plus souple, de la plus dominante à la plus coordinatrice (Heenan et Perlmutter, 1979 ; Bartlett et Ghoshal, 1991). Après avoir présenté les deux approches servant de référence dans la littérature (celle de Heenan et Perlmutter et celle de Bartlett et Ghoshal), nous mettrons en évidence les effets produits par un siège social plus ou moins autoritaire.

La typologie de Perlmutter et Heenan (1979) se présente comme un cadre théorique de référence. Selon ce modèle, 4 situations hypothétiques sont distinguées:

- l'approche ethnocentrique selon laquelle les valeurs, pratiques et savoir-faire mises en place au siège social sont reproduites localement. Le siège-social représente alors le centre décisionnel ;

- l'approche polycentrique selon laquelle les valeurs et pratiques centrales sont adaptées au marché local en raison des spécificités de ce dernier. Les décisions sont alors prises localement ;

- l'approche géocentrique selon laquelle l'organisation est un réseau d'unités autonomes. L'entreprise poursuit une politique intégrée de ses activités mondiales. Les décisions sont alors prises en commun, il y a une volonté de concilier les spécificités locales et le système global de décision ;

- l'approche régiocentrique selon laquelle les valeurs et pratiques centrales sont adaptées au marché régional (par exemple les régions EMEA, NAFTA, LATIM, PACA). La région est considérée comme un bloc plus ou moins homogène dont la gestion en tant que telle pourrait permettre la réalisation d'économies d'échelle (Ellis et Williams, 1995 ; Jaussaud et al., 2001). Le centre décisionnel est alors régional.

La typologie de Perlmutter a été complétée par différents auteurs. Bartlett et Ghoshal (1991) proposent notamment une typologie basée sur les stratégies d'expansion de la firme. Bartlett et Ghoshal (1991) distinguent ainsi :

- la forme multinationale selon laquelle les filiales locales bénéficient d'une grande autonomie, recevant peu de directives de la part de la maison-mère. Les prises de décisions, notamment en matière de ressources humaines, sont très décentralisées ;

- la forme globale selon laquelle, dans le cadre de la production d'un produit standardisé, la structure initiale est reproduite dans les autres marchés. Les pratiques de gestion et les connaissances et expertises de la maison-mère sont étendues aux filiales ;

- la forme internationale selon laquelle les connaissances et expertises de la maison mère sont adaptées au marché local par le personnel local. Les filiales à l'étranger sont dépendantes du siège-social. Dans ce cadre, les filiales et les responsables locaux bénéficient d'une plus grande autonomie que dans la forme globale ;

- la forme transnationale correspond à un réseau intégré de sites remplissant chacun une fonction qui lui est propre. Les activités sont donc dispersées géographiquement. Chaque site peut alors répondre aux demandes spécifiques du marché local.

Ces typologies mettent en évidence les disparités engendrées par la décentralisation des décisions stratégiques et la diminution de l'influence exercée par le siège social (Josserand, 2001). Le rôle de ce dernier se construit dans le cadre de ses interactions avec les filiales (Beddi, 2008). Puisqu'elles se complètent, il est intéressant de croiser la typologie de Heenan et Perlmutter avec celle de Bartlett et Ghoshal, tout en tenant compte du niveau de centralisation décisionnel des organisations.

Ainsi, les modèles organisationnels centralisés renvoient au modèle ethnocentrique (Heenan et Perlmutter, 1979) et au modèle global (Bartlett et Ghoshal, 1991) et sont caractérisés par une forte centralisation des décisions. Dans ces deux modèles, le siège occupe une position centrale et exerce un contrôle étroit sur les différentes filiales. Son rôle consiste alors à concevoir, au niveau central, la stratégie du groupe et de l'organisation des opérations et à fournir une assistance aux filiales. Il maintient un contrôle rigoureux des opérations des filiales qui ne résultent que de simples exécutants de la stratégie décidée au siège (Bartlett et Ghoshal, 1991). Les relations au sein du groupe partent essentiellement du siège vers les filiales. Le siège social est alors considéré comme un « *siège interventionniste* » (Beddi, 2011). Les comportements ethnocentriques (Heenan et Perlmutter, 1979) ou globaux des firmes multinationales produisent des coûts élevés liés à l'expatriation, avec des résultats mitigés (Grillat, 2011).

A l'inverse, les modèles décentralisés comprennent le modèle polycentrique (Heenan et Perlmutter, 1979) et les modèles multinationaux et internationaux (Bartlett et Ghoshal, 1991) et sont caractérisés par une solide réactivité locale. Dans ce cadre, la maison-mère se pose comme coordinatrice ; toutefois, elle n'exerce pas une ascendance particulière sur les filiales. Les filiales sont ainsi relativement autonomes. Le groupe s'appuie pour cela sur une coordination par la socialisation. Cela passe par un système d'information commun. Il s'agit d'un système de gestion qui permet la mise

en place d'indicateurs de gestion communs. On parle alors de « *siège modérateur* » (Beddi, 2011). Ces modèles, basés sur une grande autonomie des filiales, présentent de forts risques de perte de contrôle de la part du siège.

Enfin, les approches dites en réseau incluent les organisations internationales et transnationales (Bartlett et Ghoshal, 1991) qui se sont développées dans la continuité des entreprises géocentriques ou régiocentriques (Heenan et Perlmutter, 1979). Selon ces approches, bien que son rôle s'avère plus compliqué, la maison-mère constitue une entité du groupe à l'égal des filiales (Mayrhofer, 2011). Ces dernières sont envisagées comme des parties indissociables de l'organisation et non plus comme des entités autonomes. Elles doivent mettre en place les instructions et procédures déterminées centralement tout en gardant leur capacité d'adaptation et de réactivité aux besoins locaux. La stratégie du groupe résulte alors d'une décision prise collectivement par le siège et les filiales. Le siège gère les relations entre les filiales, il fait l'intermédiaire entre elles. On parle alors de « *siège relais* » (Beddi, 2011).

En résumé, les pratiques des multinationales sont hétérogènes et varient en fonction du secteur d'activité et de la localisation de la filiale ; on peut toutefois observer une évolution vers des pratiques plus géo-centrées (Grillat, 2011). Le tableau suivant met en relation le rôle du siège social avec le modèle organisationnel et les stratégies de mobilité internationale.

Tableau 6 - Relations siège-filiales et rôle du siège social

Approche organisationnelle	**Typologie de Heenan et Perlmutter (1979)**	**Typologie de Bartlett et Ghoshal (1991)**	**Relations siège-filiales**	**Rôle du siège-social**
Centralisée	Modèle ethnocentrique	Modèle global	Type hiérarchique	▪ Contrôler les différentes filiales établies à l'étranger ▪ Mettre en place une logique d'efficience par la création de filiales ▪ Analyser l'environnement et adapter la structure organisationnelle
Décentralisée	Modèle polycentrique	Modèle multinational et modèle international	Rôle de Coordination du siège	▪ Stimuler la création de capacités. Les ressources et compétences sont dispersées ▪ Le siège et les filiales gèrent des situations politiques et d'éventuels conflits dans différents contextes institutionnels
En réseau	Modèle géocentrique	Modèle transnational	Approche en réseau	▪ Le siège et filiales peuvent

Approche organisationnelle	Typologie de Heenan et Perlmutter (1979)	Typologie de Bartlett et Ghoshal (1991)	Relations siège-filiales	Rôle du siège-social
	ou modèle régiocentrique			influencer les décisions stratégiques

CONCLUSION DE LA SECTION 2

Afin de mieux répondre aux contraintes d'un marché mondial, les multinationales modifient leurs structures organisationnelles, passant d'une hiérarchisation centralisée à une organisation en réseaux, plus flexible ; une telle mutation mène notamment à la transformation des relations sièges-filiales.

Que ce soit dans le cadre de la stratégie d'expansion organisationnelle que dans le cadre de la gestion des filiales, les stratégies de mobilité internationale adoptées par les firmes sont diverses et variées, opposant des affectations plus classiques comme l'expatriation à des affectations contemporaines, souvent plus brèves et plus flexibles. La mobilité internationale représente ainsi un dispositif essentiel au sein des firmes multinationales. Afin de mieux en comprendre les enjeux liés à la mobilité internationale, la section suivante se propose d'examiner ces différentes fonctions. Pour chacune d'elle, la diversité des formes de mobilité internationale sera mis en évidence.

SECTION 3 – LES FONCTIONS DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

La gestion des relations sièges-filiales représente un défi important, surtout pour les firmes dont les activités sont disséminées dans le monde (Jaussaud et Shaaper, 2009, Beddi, 1011, Mayrhofer, 2011). En effet, les multinationales investissent à l'étranger et doivent garantir le contrôle de ces investissements. C'est particulièrement le cas dans les régions émergeantes où le risque pays est accru. Or, l'évolution des pratiques managériales et la mutation des relations siège-filiale produisent des effets sur les mécanismes de gestion et notamment sur la gestion des ressources humaines. Ce travail s'intéresse aux divers rôles que va jouer la mobilité internationale pour soutenir les choix stratégiques des firmes. D'une part, la mobilité internationale remplit différentes fonctions : elle répond à la demande business (sous-section 3.1), permet la coordination des relations sièges-filiales (sous-section 3.2), se pose comme un instrument de contrôle direct et indirect (sous-section 3.3) et, enfin, favorise la diffusion des connaissances organisationnelles (sous-section 3.4). D'autre part, elle concourt à la création de valeur de l'organisation puisqu'elle induit le développement de compétences interculturelles (sous-section 3.5).

3.1. LA MOBILITE INTERNATIONALE, UNE REPONSE A LA DEMANDE BUSINESS

L'objectif de cette partie est de comprendre quels effets va produire la stratégie d'expansion de la firme sur la mobilité internationale des salariés, par rapport aux demandes du marché commercial.

Le tableau suivant esquisse une première analyse à partir du cycle de vie du produit, théorie que nous avons étudié dans la section 2.

Tableau 7 – Mobilité internationale et cycle de vie du produit

Cycle de vie du produit	Localisation de la production	Localisation de la commercialisation	Mobilité internationale des salariés

Cycle de vie du produit	**Localisation de la production**	**Localisation de la commercialisation**	**Mobilité internationale des salariés**
Conception	Région d'origine	Région d'origine	Pas nécessaire
Lancement	Région d'origine	Région d'origine	Pas nécessaire
Croissance	Région d'origine	Région d'origine et marchés internationaux	Premiers flux internationaux des salariés
Maturité	Région d'origine et marchés internationaux	Région d'origine et marchés internationaux	Flux international des salariés important
Déclin	Région d'origine et marchés internationaux	Région d'origine et marchés internationaux	Flux international des salariés en déclin

Il semble donc que la mobilité internationale des salariés va augmenter à chaque phase du cycle de vie du produit jusqu'à son déclin. C'est volontairement que nous n'avons pas précisé dans quel sens se dirige le flux international des salariés (en provenance ou vers la maison-mère) et quel est son rôle. En effet, nous pensons que ceci varie en fonction de la stratégie organisationnelle mise en œuvre, qui définira notamment « *le niveau de responsabilité financière du siège-social, le choix de l'entité qui dirige la filiale, quel type de structure mettre en place, le niveau de contrôle de la société-mère dans la filiale, la nomination des dirigeants, le système de gouvernance tout en favorisant la recherche d'une réactivité locale* » (Cartier et Melun, 2011). Dans la section suivante, nous nous concentrerons sur le type de structure mis en place. Afin de simplifier notre discours, nous engloberons sous le terme de « filiale » toutes les extensions de la maison-mère, quelques soient leurs formes juridiques (filiales, succursales, entités autonomes, joint-venture, etc.).

3.2. LA MOBILITE INTERNATIONALE, UN INSTRUMENT DE COORDINATION DES RELATIONS SIEGE-FILIALES

En matière de gestion des ressources humaines, les solutions de mobilité internationales comme élément de coordination des filiales à l'étranger sont explicables par le modèle fondateur de Perlmutter (1974) (Jaussaud, Shaaper et Zhang, 2001).

Les stratégies de mobilité internationale mises en place par les organisations vont en effet varier en fonction du rôle du siège social (Mayerhofer, 2011), comme nous allons maintenant le mettre en évidence (nous reprenons ci-après la typologie examinée en section 2) :

- un siège interventionniste passe notamment par l'envoi d'expatriés dans un objectif de contrôle. Dans un souci de réplication de la maison mère dans le pays d'accueil, le recours aux expatriés, comme vecteur de diffusion et mise en place de la politique, est important. Dès lors, le nombre de managers en situation de mobilité internationale est élevé, aussi bien de la part du personnel local que du personnel de la maison-mère (Edwards and Rees, 2006). Dans ce cadre, l'organisation privilégiera alors une affectation internationale de long terme ;

- un siège modérateur ne requiert par une stratégie de mobilité internationale spécifique. En effet, la présence de cadres expatriés parait alors peu probable puisque les décisions sont laissées au personnel local (Edwards and Rees, 2006) . En outre, la nécessité de diffuser le savoir-faire et les expertises reste moindre. Les managers expatriés sont davantage considérés comme des points de référence (*focal point*) et intermédiaires avec la maison-mère. Dans ce cadre, l'organisation privilégiera la mise en place de mobilité de court terme ;

- pour un siège relais, les organisations s'appuient sur une coordination par la socialisation, à travers des politiques développées d'expatriation et de mobilité internationale. Un modèle de circulation de cadres internationaux entre les différentes filiales se développe (Lorrain, 2005 ; Guillaume et Pochic, 2010). De ce fait, chacune des succursales ayant un role spécifique, les managers se déplacent d'un site à l'autre. Ceci permet de coordonner les politiques entre les différents sites et de diffuser les connaissances et expertises. Les expatriés ne proviennent donc pas seulement de la maison mère mais de tous les sites. Les ressources humaines se déplacent en effet d'un site à l'autre donnant une cohérence à l'ensemble de la structure (Edwards and Rees, 2006). Dans ce cadre, l'organisation mettra en place des solutions de mobilité

mixtes, aussi bien de court terme que de long terme. Le tableau suivant met en relation les approches organisationnelles et les stratégies de mobilité internationale.

Tableau 8 - Relation entre les stratégies organisationnelles et les stratégies de mobilité internationale

Approche organisationnelle	Stratégie de mobilité internationale
Centralisée (siège interventionniste)	Envoi d'expatriés dans un objectif de contrôle
Décentralisée (siège modérateur)	Pas de stratégie de mobilité internationale spécifique
En réseau (siège intermédiaire)	Politiques développées d'expatriation et de mobilité internationale

Par ailleurs, le choix du type de mobilité internationale mis en place varie en fonction du risque pays identifié et du niveau de développement du pays d'accueil (Perlmutter, 1969 ; Jaussaud, Shaaper et Zhang, 2001). Lorsque le degré de risque d'un pays est perçu comme faible (distance culturelle faible, risque géopolitique faible, économie du pays stable etc.), les entreprises envoient peu de cadres à l'étranger pour occuper les postes clés et privilégient une mobilité de courte durée. En revanche, si le degré de risque est élevé (c'est le cas des pays émergeants par exemple), le recours aux instruments de contrôle comme les formations, socialisation ou expatriation de longue durée est important. Cela permet de s'assurer que les ressources sont employées correctement (Jaussaud, Shaaper et Zhang, 2001). La mobilité internationale de long terme permet alors de pourvoir des postes où il existe un besoin de compétences élevées non présentes localement (Grillat, 2006 ; Schaaper, 2005). Jaussaud, Shaaper et Zhang (2001) proposent la classification suivante en fonction du risque pays.

Tableau 9 – Mobilité internationale et risque pays

Degré Risque Pays	Niveau de développement des pays	Typologie de Perlmutter et Heenan (1979)	Type de mobilité
Faible	Pays industrialisés	Polycentrique	Mobilité de courte

			durée
Elevé	Pays émergeants	Ethnocentrique	Mobilité de long terme (expatriation)

3.3. LA MOBILITE INTERNATIONALE, UN INSTRUMENT DE CONTROLE DIRECT ET INDIRECT

La littérature propose différentes définitions du contrôle des filiales. Nous retiendrons celle de Geringer et Hebert (1989), répandue au sein de la littérature économique (Grillat, 2006 ; Schaaper, 2005), selon laquelle le contrôle des filiales est un « *processus par lequel une entité influence, à des degrés variables, le comportement et les résultats d'une autre entité par l'utilisation d'un pouvoir ou d'une autre autorité et à travers des mécanismes informels, culturels et bureaucratiques* ». Dans une optique de coordination, Martinez et Jarillo (1989) le définissent comme « *tout outil administratif servant à l'intégration entre les différentes unités dans une organisation* ».

Les mécanismes de contrôle sont donc considérés comme un pilier fondamental de la performance des filiales. Ainsi, nombreuses sont les recherches qui se sont intéressées à identifier les instruments de contrôle, les relations entre ces leviers et leurs effets sur la performance des filiales. En particulier, le contrôle est réalisé à partir de 3 vecteurs essentiels : les outils de gestion (évaluation, contrôle comportemental, contrôle de la performance des cadres, contrôle informel, planification et management par objectifs, formation des employés, socialisation, transferts de connaissances, etc.), les dispositifs organisationnels (participation au capital, centralisation des décisions, conseil d'administration filiale, droits de veto, structuration par départementalisation, etc.) et la mobilisation des salariés (Schaaper, 2005). Cette dernière qui se développe au travers de la mobilité internationale, comme l'envoi de cadres expatriés ou les missions de court terme (Schaaper, 2005), constitue un outil de contrôle primordial.

La mobilité internationale représente à la fois une alternative et un moyen pour que les autres instruments de contrôle soient efficaces. En cela, elle apparait comme un facteur de succès du processus d'intégration permettant la synchronisation des objectifs locaux et de la stratégie globale de l'organisation (Jaussaud et Shaaper,

2009). Par ailleurs, par le biais de la mobilité internationale, le siège social parvient à s'assurer que la filiale prendra des décisions qui lui sont favorables (Geringer et Herbert, 1989 ; Schapper, 2005).

3.4. LA MOBILITE INTERNATIONALE, VECTEUR DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES

Ainsi, si la mobilité internationale se présente comme un levier de contrôle direct en soi (Grillat, 2006), elle constitue également un ensemble de leviers de contrôle indirects comme la socialisation, le contrôle culturel, le tissage de réseaux informels de communication et d'information et surtout le transfert de connaissances.

Le concept de connaissances est bidimensionnel (Nonaka, 1994). Il renvoie d'une part à la connaissance explicite qui est transmissible par le biais du langage ou d'une codification et, d'autre part, à la connaissance tacite qui provient de l'expérimentation ou du langage corporel. Ces 2 types de connaissances, par leur articulation selon 4 combinaisons (explicite-explicite, explicite- tacite, tacite-tacite et tacite-explicite), vont engendrer une nouvelle connaissance. L'enjeu de l'organisation est alors de réussir à identifier et transférer ces savoirs tacites, explicites et individuels, à un niveau collectif/structurel, notamment en ce qui concerne la transformation du savoir tacite en savoir explicite. Nonaka centre sa recherche sur une introspection des organisations : comment faire émerger de la valeur à partir des individus qui régissent l'organisation ?

Le transfert de connaissances de la maison-mère à la filiale se présente donc comme un facteur clé de la performance de la filiale à l'étranger (Dunning, 1993). Or, la mobilité internationale joue un rôle important dans le transfert de connaissances puisqu'elle en facilite le transfert et le déploiement au sein de la filiale (Fank, 2010). Le transfert de connaissances par la mobilité internationale dépend de la localisation de la filiale, du type de connaissances organisationnelles à transférer et de la durée de la mobilité (à long terme et à court terme) (Dunning, 1993). Ainsi, la connaissance organisationnelle, fondamentale pour la compétitivité de la filiale, est aussi celle qui rencontre le plus de difficultés à être transférée en raison de facteurs de résistance

comme la capacité d'absorption de la filiale, la compatibilité institutionnelle (Kostotova et Roth, 2002) et la nature du savoir transféré (formel, informel, implicite, explicite, complexe, simple). De plus, plus la spécificité de la connaissance se montre élevée, moins ses effets sur la performance de la filiale le seront, car le contexte socio-culturel, différent de cette dernière, nécessitera une adaptation de la connaissance (Dunning, 1993).

Le transfert de connaissances dépend largement du processus de socialisation des employés locaux, c'est-à-dire l'adoption par les employés de la filiale de la culture et des valeurs de la multinationale (Schaaper, 2005) et du réseau de communication développé par les expatriés (Harzing, 2001). La socialisation croît en effet avec l'envoi de cadres expatriés, les visites de la maison mère (Das et Teng, 1998), la rotation des managers entre les filiales (Kumar et Seth, 1998), la formation, les activités qui assurent le transfert des pratiques et des connaissances spécifiques au travers d'équipes mixtes (membres des filiales et du siège) (Collin et Rouach, 2009). En particulier, les expatriés, qui mettent en place des canaux de communication formels et informels, disséminent leurs expériences et savoirs personnels au sein des filiales (Gaur, Shani, Johri, Rossi et Aragno, 2004 ; Cerdin, 2011).

Ainsi, plus la connaissance est intransférable, plus les contacts interhumains doivent être importants. Dès lors, la mobilité internationale semble fondamentale pour garantir la performance des filiales à l'étranger et en assurer le contrôle. Elle se présente comme un moyen de contrôle à la fois direct et indirect dans la mesure où elle supporte le déploiement d'autres moyens de contrôle comme la socialisation, le transfert de connaissances organisationnelles. Selon le degré de risque du pays l'implantation de la filiale et la stratégie globale organisationnelle, la maison mère va développer des stratégies de mobilité internationale différentes, qui passent par le développement des nouvelles formes de mobilité.

Toutefois, diverses problématiques émergent concernant la gestion des ressources humaines internationales : alors que les managers provenant du siège social cherchent à mettre en place une stratégie globale, les managers locaux cherchent à développer et conserver leur autonomie ; cette opposition crée un climat de fortes tensions entre les locaux et les expatriés, mettant en péril la coopération et

donc la diffusion des connaissances et expertises. Il est donc important que les acteurs clés de l'organisation développent des compétences spécifiques leur permettant de gérer ces situations conflictuelles. Ces compétences sont généralement regroupées sous le concept de compétences interculturelles, comme nous allons le développer dans la sous-section suivante.

3.5. LA MOBILITE INTERNATIONALE ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES INTERCULTURELLES

Le capital immatériel (Edvinson, 1992) correspond aux richesses cachées de l'entreprise : il rassemble tout ce qui, d'une manière intangible, permet à l'entreprise de créer de la valeur. Pitelis (2009), en cherchant à identifier ce qui cause la création de valeur, identifie quatre facteurs déterminants : l'innovation, les ressources humaines, les coûts économiques, et l'infrastructure/stratégie de la firme. Selon lui, la capture de la valeur et la création de la valeur sont corrélées et évoluent ensemble. Ainsi, il imagine des acteurs possédant un avantage. Ceux-ci choisissent de le vendre sur le marché : ils supposent la valeur qu'ils vont en tirer (capture value). Rendre le projet réel revient à passer de la conjecture à la réalité. La valeur est créée. La création de valeur peut se faire directement ou bien par l'établissement d'une organisation. Cette organisation aura alors, également, l'opportunité de capturer et remodeler la valeur initialement conçue par ses concurrents (et vice et versa). Dans des conditions imparfaites de marché, il n'est pas possible d'optimiser la création de valeur. Toutefois, si la valeur se construit sur des bases inimitables, alors cela garantit à l'organisation un avantage concurrentiel.

Dans une logique de création de valeur, il est essentiel de développer les compétences des cadres mobiles et de favoriser le transfert et l'échange de connaissances entre les entités du groupe (Barmeyer et Davoine, 2012). Certains auteurs regroupent les compétences acquises durant la mobilité internationale sous le terme de « compétence culturelle » (Barmeyer et Davoine, 2012). Cette dernière est développée par l'expatrié au cours de la mobilité et représente une ressource pour les organisations car elle fait partie de leur capital immatériel. Le concept de compétence interculturelle englobe :

- les compétences relatives à la connaissance du marché : il s'agit de la connaissance concernant la structure et les pratiques du marché local, comme les connaissances linguistiques, la connaissance des aspects économiques, politiques et sociaux et la façon de faire des affaires à l'étranger ;

- les compétences interpersonnelles, c'est-à-dire la capacité de modifier sa façon de se comporter avec les autres ;

- les compétences spécifiques au rôle recouvert durant la mobilité. Ces compétences sont utiles à l'encadrement de ressources dans un contexte spécifique, tel que la façon de communiquer avec les employés, de fixer des objectifs ou de les motiver ;

- les compétences concernant la création de réseaux sociaux (Berthoin-Antal, 2000), permettant la création de liens entre la société contrôlant et les sociétés contrôlées ;

- la compréhension de l'organisation : la mobilité internationale permet un changement de prospectives, la compréhension des activités de l'organisation avec une vision globale des objectifs, de la structure et des procédures du système organisationnel (Kogut et Zander, 1996) ;

- les compétences interculturelles : le fonctionnement du système culturel des autres et les propres valeurs culturelles et pratiques sont mieux comprises (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008;. Deardorff, 2009).

La mobilité internationale, au-delà des relations tangibles avec les filiales, permet aux organisations de développer les compétences interculturelles de leurs cadres de façon à mieux intégrer les dimensions stratégiques de leurs managements au quotidien.

CONCLUSION DE LA SECTION 3

Les relations sièges-filiales diffèrent fortement selon la structure adoptée par la firme multinationale et le niveau de décentralisation des décisions. Un outil de coordination, de contrôle, de diffusion et d'homogénéisation des savoirs et cultures organisationnels réside dans la mobilité internationale des cadres. Paradoxalement, cet outil se traduit également par la création de valeur au travers du développement de compétences interculturelles des cadres, agents décideurs de l'organisation. Dès lors, la mobilité internationale se révèle d'une importance stratégique fondamentale pour les organisations.

CONCLUSION

La mondialisation et le développement des nouvelles technologies de communication et de l'information ont porté les organisations à modifier leurs stratégies et leurs structures, adoptant des formes organisationnelles moins hiérarchiques avec un centre de décision plus ou moins décentralisé. Dès lors, les relations sièges-filiales s'en sont trouvées modifiées, nécessitant la mise en place de nouveaux dispositifs de contrôle. La mobilité internationale se développe ainsi en raison d'un ensemble de facteurs favorables :

- la multiplication des échanges commerciaux internationaux des entreprises ;
- la croissance explosive des technologies de l'information et la communication qui permettent aux entreprises d'expérimenter d'autres façons de gérer leurs opérations internationales (Welch, Welch et Worm, 2007 ; Tahvanainen, Welch et Worm, 2005) ;
- l'évolution des relations sièges/filiales. Les firmes multinationales, autrefois ancrées dans leur pays d'origine avec un management centralisé, tendent de plus en plus à gérer des activités en réseau entre différents sites éclatés au niveau mondial (Mayrhofer, 2011) ;
- le manager international, en tant que ressource humaine, devient une valeur en soit pour l'organisation. En tant qu'intermédiaire entre l'organisation et ses succursales, il peut être utilisé comme un outil de contrôle. En effet, il remonte l'information au siège, donne un feedback, transmet sa perception de ce qui se passe dans la filiale. Dès lors, sa capacité à rendre compte à la fois de l'information explicite et tacite qu'il aura collectée est primordiale.

Ce chapitre nous a donc permis d'apporter des éléments importants servant de base pour le propos de notre recherche :

- nous avons pu présenter l'environnement dans lequel évoluent les cadres internationaux, précisant certains concepts clés comme la mondialisation, les firmes multinationales, les relations siège-filiales. Cela nous permettra de mieux

concevoir les rapports existant entre l'entreprise et les cadres pendulaires à l'international ;

- nous avons pu remettre dans son contexte l'essor de la mobilité internationale, ce qui nous permettra de mieux appréhender l'identification et l'évaluation de risques pertinents à la mobilité pendulaire internationale ;

- nous avons pu mettre en lumière l'importance de la mobilité internationale pour les organisations, notamment en tant qu'outil d'accompagnement de la stratégie commerciale de la firme, instrument de gestion des relations siège-filiales, instrument de contrôle direct et indirect, vecteur de diffusion de la connaissance organisationnelle et outil de développement des compétences interculturelles du management.

Il semble donc essentiel de comprendre quelles formes de mobilité internationale et quels dispositifs de gestion mettent en place les organisations pour encadrer une catégorie de personnel s'avérant indispensable pour la réalisation des objectifs stratégiques globaux.

CHAPITRE 2 - L'EMERGENCE ET LA DIFFUSION DES NOUVELLES FORMES DE MOBILITE INTERNATIONALE : FOCUS SUR LES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX

Partie n°1 : fondements conceptuels de la recherche

Chapitre n°1	Objectifs	Enjeux
Stratégies organisationnelles et mobilité internationale	▪ Replacer dans son contexte l'essor de la mobilité internationale ▪ Expliquer en quoi la mobilité internationale et en particulier les nouvelles formes de mobilité internationale constituent un outil stratégique pour les entreprises ▪ Préciser les différentes fonctions que remplit la mobilité internationale	▪ Préciser les enjeux organisationnels

Chapitre n°2	Objectifs	Enjeux
L'émergence et la diffusion des nouvelles formes de mobilité internationale : focus sur les CPI	▪ Faire l'état des lieux des formes de mobilité internationale ▪ Définir et caractériser la population des cadres pendulaires à l'international.	▪ Préciser les enjeux humains ▪ Mettre en évidence les carences de la littérature concernant les nouvelles formes de mobilité internationale

Chapitre n°3	Objectifs	Enjeux
La relation au travail des cadres pendulaires à l'international	▪ Examiner la relation au travail des cadres pendulaires à l'international ▪ Mettre en exergue des ressources et des exigences de travail ▪ Définir leur contrat psychologique	▪ Préciser les enjeux humains et organisationnels ▪ Mettre en évidence les risques organisationnels et humains liés à la MPI

Conclusion de la partie 1 : pourquoi faire le choix de la mobilité pendulaire à l'international ?

Sommaire

INTRODUCTION ..... - 78 -

SECTION 1 – LA MOBILITÉ INTERNATIONALE: UN PANORAMA VARIÉ AUX FRONTIÈRES FLOUES ..... - 80 -

1.1. LES AFFECTATIONS DE LONG TERME FACE AUX AFFECTATIONS DE COURT TERME ..... - 80 -

1.2. PRESENTATION DES AFFECTATIONS DE LONG TERME ..... - 84 -

1.3. EMERGENCE DES « NOUVELLES FORMES DE MOBILITE INTERNATIONALES » ..... - 87 -

SECTION 2 - FOCUS SUR LES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL - 93 -

2.1. PREMIERE DEFINITION DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL ..... - 93 -

2.2. CARACTERISTIQUES LIEES A L'ACTIVITE PENDULAIRE ..... - 95 -

CONCLUSION ..... - 101 -

INTRODUCTION

Avec une croissance de plus de 25% au cours des 10 dernières années (PwC, 1013), la mobilité professionnelle constitue un véritable réalité stratégique pour les organisations, d'autant plus qu'elle devrait encore augmenter de plus de 50% d'ici 2020 (PwC, 1013). Ces bouleversements concerneraient particulièrement la mobilité internationale. En effet, l'internationalisation des organisations est synonyme d'accroissement et de diversification des flux de salariés qualifiés (Guillaume et Pochic, 2010). De nouvelles formes de mobilité, plus brèves et plus flexibles, sont développées, en remplacement de l'expatriation traditionnelle. Ainsi, les missions de court terme (d'une durée inférieure à 12 mois) ont augmenté de 10% depuis 2002 (PwC, 2013). Parmi ces dernières, émerge la mobilité pendulaire internationale, c'est-à-dire 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.

Pourtant, alors que le recours aux nouvelles formes de mobilité internationale est en pleine croissance (Petrovic, Harris et Brewster, 2000 ; Welch, Welch et Worm, 2007 ; Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl ; 2011), la littérature en sciences de gestion étudie principalement les processus liés à l'expatriation : difficultés des expatriés, définition de profils, gestion du retour. Le champs des nouvelles formes de mobilité internationale reste peu exploré (Cerdin, 2011). Par ailleurs, en dépit des enjeux stratégiques sous-jacents à ce type de mobilité, les entreprises rencontrent des difficultés à identifier le personnel concerné (Petrovic, Harris et Brewster, 2000).

Afin de combler cette lacune, ce chapitre propose donc de faire l'états des lieux des formes de mobilité internationale avec une attention particulière portée aux nouvelles formes de mobilité internationale et notamment aux cadres pendulaires à l'international. Tout d'abord, au travers d'une revue de la littérature scientifique nous identifierons les différentes formes de mobilité internationale (section 1), opposant les affectations de long terme à celles de court terme. Puis, raisonnant par analogie, nous

chercherons à fournir une définition et des caractéristiques préliminaires de la population des cadres pendulaires à l'international (section 2).

SECTION 1 – LA MOBILITÉ INTERNATIONALE: UN PANORAMA VARIÉ AUX FRONTIÈRES FLOUES

Les organisations mettent en place des stratégies internationales, qui passent, entre autres, par le développement des nouvelles formes de mobilité internationale, en remplacement de l'expatriation traditionnelle. Le paysage de la mobilité international est varié, les organisations combinant des solutions mixtes de mobilité, à court et long terme, comme nous le présenterons dans un premier temps (sous-section 1.1). Dans un deuxième temps, nous effectuerons une revue de la littérature en sciences de gestion concernant les affectations de long terme (sous-section 1.2). Enfin, nous ferons l'état des lieux des formes de mobilité internationale de court terme, cherchant à les différencier en dépit des frontières floues qui existent entre les unes et les autres (sous-section 1.3).

1.1. LES AFFECTATIONS DE LONG TERME FACE AUX AFFECTATIONS DE COURT TERME

Le développement des multinationales implique de nombreux changements concernant le rôle des managers internationaux. Jusqu'aux années 1990, le manager international était un cadre exécutif qui s'expatriait pour des périodes d'au moins deux ans, l'affectation étant souvent présentée comme une récompense en fin de carrière. Les programmes préparant la mobilité étaient rares ; dans le processus, le département des ressources humaines intervenait essentiellement pour évaluer le package salarial du cadre et organiser les détails logistiques liés à son déménagement (visa, permis de séjour etc.). Aujourd'hui, la mobilité internationale comprend aussi des affectations de court terme, des grands voyageurs, des navetteurs internationaux et inter-régionaux, des détachements virtuels vers des sites clients ou fournisseurs ; elle s'adresse à des catégories de personnel différentes, comme les cadres experts, les managers de projet, les cadres en début de carrière (PwC, 2013).

Peu d'enquêtes permettent d'identifier l'étendue et la diversité des formes de mobilité internationale. Par ailleurs, les conditions de mobilité internationale varient énormément d'une organisation à l'autre (Interdean, 2010). Toutefois, les quelques études existantes sont cohérentes et complémentaires. Les paragraphes suivants présentent les principales tendances en terme de programmes de mobilité internationale, opposant les affectations de long terme, plus traditionnelles, à celles de court terme, plus contemporaines.

Les affectations de long terme restent dominantes (Guillaume et Pochic, 2010), leur persistance s'expliquant par la plus grande facilité à contrôler les coûts des missions à long terme, pour lesquelles des processus et des procédures ont été définis et formalisés (Ernst & Young, 2011). Toutefois, les affectations de court terme (ou encore l'expérience internationale) sont susceptibles de prendre le pas sur l'expatriation classique. Ainsi, 60% des participants (direction des ressources humaines) à la Global Mobility Survey Report[2] (Interdean, 2010) ont déclaré qu'ils mettront en place des formes traditionnelles de mobilité internationale (expatriation de 1 à 3 ans), alors que 19% d'entre eux auront recours à des mobilités de courte durée (de 3 à 12 mois). Enfin 7% d'entre eux feront appel à une forme de mobilité de très court terme (de 0 à 3 mois). En effet, des nouvelles formes de mobilité plus brèves (missions de trois à six mois ou navettage), plus ponctuelles et moins coûteuses se développent (Morley, Heraty, 2004 ; Guillaume et Pochic, 2010). Cette tendance est confirmée par la Global Mobility Effectiveness Survey[3] (Ernst & Young, 2011), selon laquelle le nombre de missions à court terme augmentera par rapport aux trois dernières années. De même, l'enquête Talent mobility 2020 and beyond [4] constate une hausse de 10% des affectations internationales de court terme depuis 2002 et prévoit une augmentation de 50% de la mobilité professionnelle d'ici 2050 (PwC, 2013). Différentes raisons expliquent cette tendance :

[2] Le Global Mobility Survey Report (Interdean, 2010) est le résultat d'une enquête administrée en ligne à laquelle ont répondu 1.037 directions des ressources humaines provenant de 44 pays et de différents secteurs industriels (services financiers: 10%, technologies et communications: 7%, industrie: 7%, etc.).

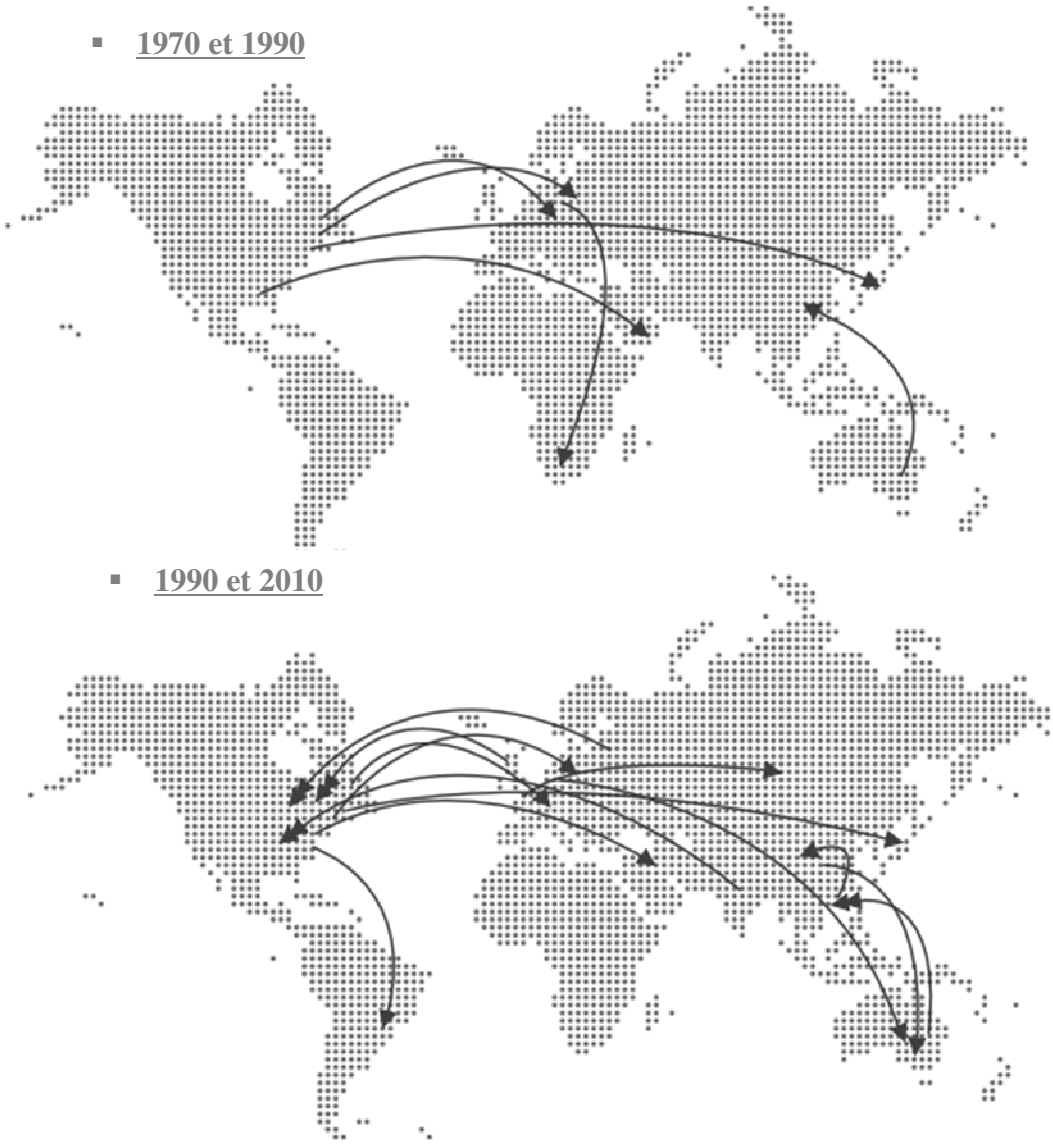
[3] La Global Mobility Effectiveness Survey est une étude statistique menée par Ernst & Young en 2011 auprès de 350 multinationales.

[4] L'étude Talent Mobility 2020 and Beyond reprend les réponses des 900 entreprises qui ont été interrogés sur les tendances de mobilité au cours des 20 dernières années et les résultats de la planification de scénarios testés avec plusieurs séries d'employés de demain sur l'avenir du travail à 2020

- un recentrage sur le développement de nouveaux relais de croissance qui passe par le lancement de projets et de missions à court terme ;
- un coût des missions de court terme contenu par rapport à celui des formes de mobilité de long terme ;
- une flexibilité majeure offerte par les affectations internationales de court terme ;
- la nécessité de se concentrer davantage sur les besoins opérationnels afin de développer des stratégies plus efficaces.

Par ailleurs, la destination des affectations internationales évoluent. Une augmentation du nombre d'employés affectés aux marchés émergeants est prévue dans les trois ans à venir (augmentation de 80% pour le marché indien, de 75% pour le marché africain, de 71% pour le marché brésilien et de 43% pour le marché chinois) (Ernst & Young, 2011). De plus, on assiste à une modification du flux de la mobilité. Traditionnellement, les cadres se déplaçaient de l'occident vers les pays émergeants pour diffuser leur expertise. Désormais, le flux de talents provient aussi de pays émergeants comme l'Inde (PwC, 2013). La figure suivante illustre bien l'augmentation et la diversification des flux internationaux de personnel expert au cours des 30 dernières années (Pwc, 2013).

Figure 5 - Augmentation et diversification des flux internationaux de personnel expert (PwC, 2013)



1.2. PRESENTATION DES AFFECTATIONS DE LONG TERME

La littérature a abordé les affectations de long terme en définissant différents types de salariés concernés :

- les expatriés : l'expatriation correspond à une affectation de long terme qui conduit au transfert de l'employé et de sa famille dans un autre pays pour une période en général supérieure à un an (Petrovic, Harris et Brewster, 2000) ;
- les impatriés : l'impatriation correspond à une affectation de long terme qui conduit au transfert de l'employé et de sa famille d'une filiale à la maison mère pour une période en général supérieure à un an (Pochic et Guillaume, 2010) ;

Les principaux critères pour différencier les formes de mobilité internationale sont donc la durée du déplacement, l'accompagnement ou non de la famille de l'expatrié et les motifs du déplacement à l'interne ou en dehors de l'organisation. Ci-après, le tableau 3 propose une classification des formes de mobilité internationale de long terme selon ces critères :

Tableau 10 - Classification des formes de mobilité internationale de long terme

Forme de mobilité internationale	Durée de l'affectation	Rythme des déplacements	Accompagnement de la famille	Déplacement organisationnel
Expatriation	> à 1 an	Non applicable	Oui	Oui
Impatriation	> à 1 an	Non applicable	Oui	Pas toujours

La littérature scientifique est abondante concernant l'expatriation traditionnelle. Celle-ci représente un investissement pour les organisations et les individus et produit des coûts significatifs, financiers ou humains, en cas d'échec (Cerdin, 2012). C'est pourquoi les recherches se sont principalement concentrées sur l'identification des facteurs de succès ou d'échec de l'expatriation. Nous nous proposons de les présenter ci-après, suivant une approche longitudinale : avant, pendant et après l'affectation.

1.2.1. AVANT L'EXPATRIATION

Plusieurs études soulignent le lien entre le succès de l'expatriation et sa famille (conjoint et enfants) (Franke et Nicholson, 2002). L'insertion réussie de ces derniers dans leur nouvel environnement produit des effets décisifs sur l'expatrié. En effet, à travers leur soutien direct (émotif, tangible et informatif) et le réseau social qu'ils tissent localement, les membres de la famille soutiennent moralement l'expatrié dans son adaptation et contribuent au succès de sa mission (Mérignac et Roger, 2004). Certaines organisations choisissent d'expatrier les employés sans leur famille. Toutefois, les célibataires géographiques, privés du soutien de leur famille, semblent présenter de graves problèmes d'adaptation, en particulier si la mobilité internationale n'est pas librement choisie par l'employé (Mérignac et Roger, 2004) et les membres de sa famille. En outre, le travail du conjoint semble être un facteur qui joue sur la décision de s'expatrier. C'est particulièrement le cas des couples à double carrière, toujours plus nombreux, qui rencontrent des difficultés à concilier responsabilités professionnelles internationales et responsabilités familiales. Enfin, la possibilité d'accepter ou de refuser la mobilité produit des effets directs sur la motivation de l'expatrié et des effets indirects sur son adaptation culturelle, sa carrière.

1.2.2. PENDANT L'EXPATRIATION

La capacité d'adaptation, représentée par la courbe en U d'Hofstede (voir encadré), renvoie au concept de l'intelligence émotionnelle (Bolchover, 2010). L'intelligence émotionnelle correspond aux capacités de communication, à la sensibilité culturelle (Bolchover, 2010) et aux intérêts sociaux et culturels, c'est-à-dire de l'ensemble des qualités nécessaires pour pouvoir interagir dans un environnement nouveau ; il s'agit d'accéder à un système de connaissances et de compétences interculturelles interdépendantes permettant de s'adapter, de sélectionner et de modeler des aspects culturels spécifiques.

Les traits de personnalité produiraient aussi des effets sur le succès de l'expatriation (Cerdin, 2011). Par exemple, les personnes extroverties et émotivement stables seraient plus aptes à l'expatriation et auraient une probabilité majeure de

développer leurs compétences interculturelles. Dès lors, le risque d'échec de l'expérience à l'étranger serait minimisé.

La littérature cite également les difficultés culturelles ou les différences interculturelles, le niveau de communication nécessaire avec les locaux (la communication verbale et non verbale est plus difficile entre un chinois et un italien qu'entre un italien et un français) et les difficultés inhérentes au rôle exercé durant l'expatriation.

1.2.3. AU RETOUR DE L'EXPATRIATION

La gestion du retour de l'expatriation (Barmeyer et Davoine, 2012) représente un défi pour les organisations. Il s'agit de réintégrer les compétences et les connaissances que les expatriés ont acquis à l'étranger (Barmeyer et Davoine, 2012). Cela n'est pas toujours facile. Certains expatriés retrouvent le même rôle qu'avant leur expatriation, ce qui est peu motivant et signifie que les compétences développées durant l'expatriation ne sont pas correctement valorisées dans leur parcours professionnel.

1.2.4. LES RESSOURCES MOBILISEES PAR LES ORGANISATIONS

Afin de favoriser la réussite de l'expatriation, les organisations et les expatriés disposent d'un certain nombre de ressources. De la revue de la littérature, nous retenons les ressources suivantes : la sélection d'un profil type de manager international, les formations interculturelles, l'organisation de séminaires d'intégration durant l'affectation, le développement de compétences interculturelles (Cerdin, 2012), la prise en charge de la carrière du conjoint (Roger et Mérignac, 2012) et la gestion du retour de l'expatrié (Barmeyer et Roger, 2012).

Si la littérature scientifique est abondante concernant les formes de mobilité classiques telle que l'expatriation, les nouvelles formes de mobilité internationale restent un champs beaucoup moins exploré. Afin de combler cette lacune, partant de l'examen des similarités et des différences entre l'expatriation classique et les nouvelles formes de mobilité internationale, nous proposons ci-après une lecture des caractéristiques des nouvelles formes de mobilité internationale.

1.3. EMERGENCE DES « NOUVELLES FORMES DE MOBILITE INTERNATIONALES »

Au cours de la dernière décennie, les formes de mobilité de long terme se sont effacées peu à peu, laissant la place aux affectations de court terme (PwC, 2013 ; Cerdin, 2011). La mobilité traditionnelle d'expatriés n'est plus la norme et laisse la place à une mobilité de « *nomades internationaux » (*Davoine, 1997*)*. Ainsi, les entreprises envisagent des affectations flexibles, des voyages d'affaires et des affectations de court terme en remplacement des affectations traditionnelles de longue durée. En effet, les affectations multi-destinations permettent aux cadres d'acquérir et de diffuser des compétences interculturelles et inter organisationnelles. Toutefois, le profil du candidat à ce type d'affectation est spécifique : elle nécessite des managers déjà en possession de compétences internationales, capables de remplir la mission et intéressés par de telles expériences. En particulier, les managers internationaux doivent recouvrir des rôles divers et variés selon le niveau et l'étape de développement international de la firme. Si la littérature ne propose pas un profil type, certaines caractéristiques essentielles sont toutefois identifiées (Sparrow, 1999) :

- les cadres travaillant à domicile dédiant leurs activités à des marchés ou acteurs spécifiques (par exemple cadres commerciaux responsables d'une région ou d'un type de clientèle) ;
- les équipes multiculturelles qui travaillent sur des projets internationaux ;
- les cadres managers mobiles qui se déplacent fréquemment à l'international et pour de courtes visites mais restent fidèles à la culture organisationnelle de la maison mère ;
- les cadres experts (*professionnel*) impliqués dans des activités internationales (comme la vente, la formation, les achats, l'ingénierie etc.) ;
- les managers qui se déplacent d'une succursale à l'autre mais qui sont relativement peu liés à la culture de la maison mère.

Si les nouvelles formes de mobilité internationale sont nombreuses, les frontières entre les unes et les autres sont souvent floues. Alors que la mobilité à long terme induit généralement le déménagement de l'employé et de sa famille dans un pays d'accueil pour une période de temps habituellement supérieure à un an (Petrovic, Harris et Brewster, 2000), les affectations de courte durée, qui varient entre un mois et moins d'un an (Collings, Scullion et Morley, 2007), supposent de fréquents allers et retours.

- La mobilité de court terme : ce type de mobilité se différencie de la mobilité de long terme par sa durée, en générale inférieure à un an. La famille peut ou non accompagner l'employé (Petrovic, Harris et Brewster, 2000). Toutefois, tous les chercheurs ne s'accordent pas sur la définition de la mobilité de court terme. Pour Blackhurst et Polovina (2007), elle dure de 3 mois à 1 an (en moyenne 8,4 mois) alors que pour Tahvanainen, Welch et Worm (2005) et Collings, Scullion et Morley (2007), on parle de mobilité de court terme dès que la durée d'un voyage d'affaires est dépassée, c'est-à-dire d'une période supérieure à un mois mais inférieure à un an. Souvent la famille de l'employé reste dans leur pays de résidence.

- Le commuting international : il s'agit d'un navetteur international qui se déplace de son pays de résidence à un autre pays, chaque semaine ou toutes les deux semaines, par choix personnel (et non sur demande de son employeur). Sa famille ne l'accompagne pas lors de ses déplacements (Petrovic, Harris et Brewster, 2000). Pour Blackhurst et Polovina (2007), les commuters internationaux vivent dans un pays mais travaillent dans un autre laissant leur famille dans leur pays de résidence.

- Les grands voyageurs : ce sont les employés dont les activités et voyages à l'étranger sont fréquents. Toutefois, il ne sont pas affectés définitivement au pays d'accueil (Petrovic, Harris et Brewster, 2000). Cette forme de mobilité est courante dans les pays en voie de développement ou entre les capitales séparées de 1 à 3 heures (Collings, Scullion et Morley, 2007).

- La flexpatriation : il s'agit d'une catégorie définie par Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl (2011), qui réunit des hommes d'affaires et des grands voyageurs qui voyagent à l'étranger pour de brèves périodes. La flexpatriation est caractérisée par une importante flexibilité spatio-temporelle, qui permet aux employés d'assumer leurs responsabilités professionnelles et personnelles (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2004).

- La mobilité virtuelle internationale : elle correspond aux équipes virtuelles dont les membres sont géographiquement dispersés, mais qui coordonnent leurs activités au travers des nouvelles technologies de communication (Collings, Scullion et Morley, 2007).

Comme pour les affectations de long terme, les principaux critères pour différencier les formes de mobilité internationale sont donc la durée du déplacement, l'accompagnement ou non de la famille de l'expatrié et les motifs du déplacement à l'interne ou en dehors de l'organisation. Ci-après le tableau 4 propose de classer les formes de mobilité internationale de court terme selon ces critères :

Tableau 11 - Classification des nouvelles formes de mobilité internationale

Forme de mobilité internationale	**Durée de l'affectation**	**Rythme des déplacements**	**Accompagnement de la famille**	**Déplacement organisationnel**
Mobilité de court terme	< à 1 an	Non applicable	Pas toujours	Oui
Commuter International	Hebdomadaire ou bihebdomadaire	Déplacements hebdomadaires ou bihebdomadaires	Non	Non
Grands voyageurs	1 ou 2 jours	Déplacements fréquents	Non	Oui
Flexpatriation	Périodes brèves	Déplacements fréquents	Non	Oui

Forme de mobilité internationale	**Durée de l'affectation**	**Rythme des déplacements**	**Accompagnement de la famille**	**Déplacement organisationnel**
Mobilité virtuelle internationale	Pas de déplacement	Non applicable	Non applicable	Oui

Les nouvelles formes de mobilité concernent des domaines d'activité plus internationalisés comme la finance ou le commerce et une catégorie de personnel plus jeune, présentant plutôt un profil d'expert que d'encadrement (Guillaume et Pochic, 2010). Le personnel concerné voit dans ce parcours international une opportunité de développer des compétences clés mais est aussi motivé par l'expérience internationale en soi (Guillaume et Pochic, 2010). Cependant, les organisations ne valorisent pas toujours ce type d'expérience, lui préférant des parcours de carrière plus classiques (Guillaume et Pochic, 2010).

S'il semble évident que les nouvelles formes de mobilité peuvent engendrer des contraintes similaires à celles affrontées par les expatriés, comme par exemple les différences culturelles ou les difficultés d'adaptation, les organisations ne mettent pas systématiquement en place un dispositif de gestion spécifique des cadres internationaux. Pourtant, la mobilité étant plus courte, les difficultés rencontrées par les cadres peuvent être exacerbées par la brièveté de l'affectation internationale. Par exemple, l'adaptation culturelle peut se trouver limitée par une immersion trop brève des cadres ; les familles ne sont pas consultées et impliquées dans le choix de la mobilité internationale.

Ainsi la revue de la littérature nous a permis de recenser quelques travaux concernant :

- le paysage des nouvelles formes de mobilité (Petrovic, Harris et Brewster, 2000 ; Blackhurst et Polovina, 2007, Cerdin, 2011) ;

- le bien-être des managers internationaux (DeFrank, Konopaske et Ivancevich., 2000 ; Collings, Scullion et Morley 2007 ; Tahvanainen, Welch et Worm, 2007) ;

- certaines nouvelles formes de mobilité internationale spécifiques, comme la flexpatriation (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011) ou la mobilité virtuelle internationale.

A notre connaissance, il n'existe pas ou peu d'études concernant l'adaptation culturelle des managers internationaux, les facteurs de réussite ou d'échec des nouvelles formes de mobilité internationale, l'insertion des nouvelles formes de mobilité internationale dans la carrière des cadres, etc. Autant de sujets pourtant traités abondamment dans le cadre de l'expatriation classique. Par ailleurs, les auteurs définissent leur objet de recherche en définissant différents types de salariés concernés comme le navetteur international, le grand voyageur, le flexpatriate sans pour autant tenir compte des formes de mobilité préexistantes, ce qui entraine d'éventuelles juxtapositions et quelques confusions.

CONCLUSION DE LA SECTION 1

Les affectations internationales de long terme, comme l'expatriation classique, ont fait l'objet de nombreuses recherches. Afin de limiter les coûts organisationnels et humains, les chercheurs ont notamment identifié les facteurs de succès et/ou d'échec de l'expatriation tels que le soutien du conjoint et de la famille, la possibilité d'accepter ou de refuser la mobilité, la capacité d'adaptation, la personnalité, les difficultés culturelles ou les différences interculturelles, le niveau de communication nécessaire avec les locaux, les difficultés inhérentes au rôle rempli durant l'expatriation. Alors que les expatriés font l'objet de nombreux dispositifs de gestion, les dispositions concernant les nouvelles formes de mobilité internationale se font rares, la littérature en sciences de gestion abordant ces phénomènes dans une perspective stratégique et focalisant l'attention sur le management des entreprises multinationales et les relations sièges - filiales. Par ailleurs, les chercheurs ont examiné des catégories de personnels spécifiques sans pour autant identifier de liens entre elles. C'est pourquoi il convient de définir une catégorie plus large : celle des cadres pendulaires à l'international. Afin de combler ces lacunes, partant de l'examen des similarités et des différences entre l'expatriation classique et les nouvelles formes de mobilité internationale, nous proposons ci-après une lecture des caractéristiques de la population des cadres pendulaires à l'international.

SECTION 2 - FOCUS SUR LES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL

Si la littérature en sciences de gestion est abondante concernant les formes de mobilité classiques telle que l'expatriation, les nouvelles formes de mobilité internationales restent un champs beaucoup moins exploré. En particulier, la population des cadres pendulaires à l'international constitue une catégorie de personnel mal identifiée. Premièrement, en continuité avec la littérature existante, nous fournirons une première définition des cadres pendulaires à l'international (sous-section 2.1). Puis, partant de l'examen des similarités et des différences entre l'expatriation classique et les nouvelles formes de mobilité internationale, nous proposerons une lecture des caractéristiques des cadres pendulaires à l'international (sous-section 2.2).

2.1. PREMIERE DEFINITION DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

Par cadres pendulaires à l'international, nous entendons 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 plusieurs autres pays. Les cadres pendulaires à l'international incluent donc la catégorie des flexpatriates mais y ajoutent les commuters qui effectuent des migrations pendulaires pour le compte de leur entreprise et non par convenance personnelle (choix d'un domicile dans un pays différent du lieu de travail) ainsi que les grands voyageurs.

Reprenant la classification des formes de mobilité internationale présentées ci-dessus, les cadres pendulaires à l'international peuvent être décrits comme suit :

Tableau 12 - Description des cadres pendulaires à l'international

Forme de mobilité internationale	**Durée de l'affectation**	**Rythme des déplacements**	**Accompagnement de la famille**	**Déplacement organisationnel**
Commuter International	Hebdomadaire ou bihebdomadaire	Déplacements hebdomadaires ou bihebdomadaires	Non	Non
Grands voyageurs	1 ou 2 jours	Déplacements fréquents	Non	Oui
Flexpatriation	Périodes brèves	Déplacements fréquents	Non	Oui
Cadres pendulaires à l'international	**De 1 à deux jours jusque 2 semaines**	**Déplacements hebdomadaires ou bihebdomadaires**	**Non**	**Oui**

La population des cadres pendulaires à l'international demeure un ensemble de personnel non considéré comme une catégorie à part entière par les responsables des ressources humaines. Or, ils sont confrontés à des conditions de travail spécifiques. Il existe peu de recherches sur ce groupe, caractérisé par une grande diversité (Welch, Welch et Worm, 2007). Alors que l'expatriation concerne des cadres expérimentés, à hauts niveaux d'encadrement, la mobilité internationale est susceptible de concerner des cadres en début de carrière ou des cadres intermédiaires, présentant des profils de managers comme d'experts (Guillaume et Pochic, 2010). De même, alors que les femmes ne représentent que 15 % de la population des managers internationaux en 2000 (Mérignac, 2009), il existe un nombre croissant de femmes, majoritairement

jeunes et célibataires, qui développent des formes de mobilité internationale (Guillaume et Pochic, 2010).

La sous-section suivante propose d'identifier, à partir de la littérature concernant les différentes formes de mobilité, certaines caractéristiques pouvant être attribuées aux cadres pendulaires internationaux.

2.2. CARACTERISTIQUES LIEES A L'ACTIVITE PENDULAIRE

Si les cadres pendulaires à l'international présentent des profils multiples, la fréquence des déplacements internationaux semble susceptible de conduire à des conditions de travail spécifiques, caractérisée par la distance et les déplacements fréquents, le rythme intensif de travail, les contextes relationnels, organisationnels et personnels spécifiques.

2.2.1. IMPACT DES DÉPLACEMENTS SUR LA SANTÉ

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 (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000 ; Welch, Welch et Worm, 2007).

D'autre part, le stress émotionnel et la fatigue physique augmenteraient lors des déplacements, à cause du sentiment d'insécurité pour certaines destinations, de l'anxiété durant le vol, du stress engendré par les imprévus du voyage (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000).

2.2.2. LE RYTHME INTENSIF DE TRAVAIL

Le cadre pendulaire à l'international doit faire face à une double charge de travail : celle engendrée par sa routine et celle spécifique à la mission pour laquelle il se déplace. Cette dernière est amplifiée par les conditions de travail liées au déplacement : contraintes de temps serrés et, comme pour les expatriés, communication dans une langue étrangère (Caligiuri, Phillips, Lazarova, Tarique et

Burgi, 2001), difficultés d'adaptation pouvant se traduire par un épuisement (Perone, Aebischer, Van Beerendonk, Avril, Bise et Loutan, 2008), en particulier concernant les célibataires géographiques. Ces derniers ne sont pas accompagnés par leur famille (femme et enfants), cette dernière étant restée dans leur pays d'origine. Dès lors, les occasions de socialiser et de créer des réseaux en dehors du lieu de travail (comme l'école, associations parentales, etc.) sont moindres.

2.2.3. LE CONTEXTE RELATIONNEL

A l'instar de l'expatriation, les liens sociaux du cadre pendulaire à l'international 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 pas arrivée à un consensus concernant les effets de la distance sur la gestion d'équipes. 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, Boyer O'Leary, Metiu et Jett, 2008).

2.2.4. LE CONTEXTE CULTUREL

L'adaptation culturelle suit une courbe en U temporelle (Hofstede, 1994). Quatre phases sont distinguées :

- la lune de miel c'est-à-dire la fascination pour la découverte d'un nouvel environnement. Durant cette période, le mode d'appréhension de la réalité est fondé sur une comparaison constante avec l'environnement que l'expatrié a tout juste quitté. La perception du nouvel contexte reste donc superficielle (Cerdin, 2011) ;

- le choc culturel (désillusion et frustration). S'appuyant toujours sur le cadre de référence de sa culture d'origine, l'expatrié ne parvient pas à répondre adéquatement aux demandes d'un environnement auquel il fait face quotidiennement (Cerdin, 2011). Il découvre un système où il ne semble pas avoir de place : ses compétences n'ont pas autant de prise qu'il le croyait au

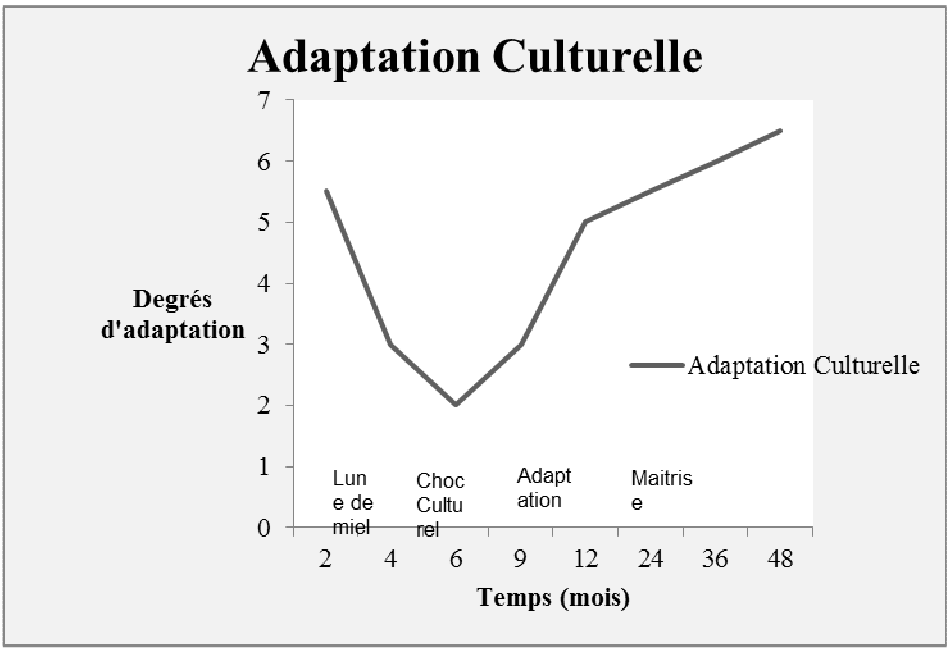
début. En plus de sa confusion identitaire, l'expatrié doit faire face à un possible déphasage professionnel, autre pilier de son identité. Bien souvent, un choc culturel n'est rien d'autre qu'un choc communicationnel, où différentes stratégies de communication se heurtent ;

- L'adaptation. L'expatrié ne renonce pas à sa culture d'origine mais il commence à se comporter selon les normes culturelles du pays d'accueil. Son cadre de référence n'est plus celui de sa culture d'origine mais celui du pays d'accueil ;

- la maîtrise. L'individu progresse dans sa capacité à fonctionner efficacement dans la nouvelle culture (Cerdin, 2011).

La figure suivante représente la courbe en U de l'adaptation culturelle.

Figure 6 - Courbe en U de l'adaptation culturelle (Hofstede, 1994)

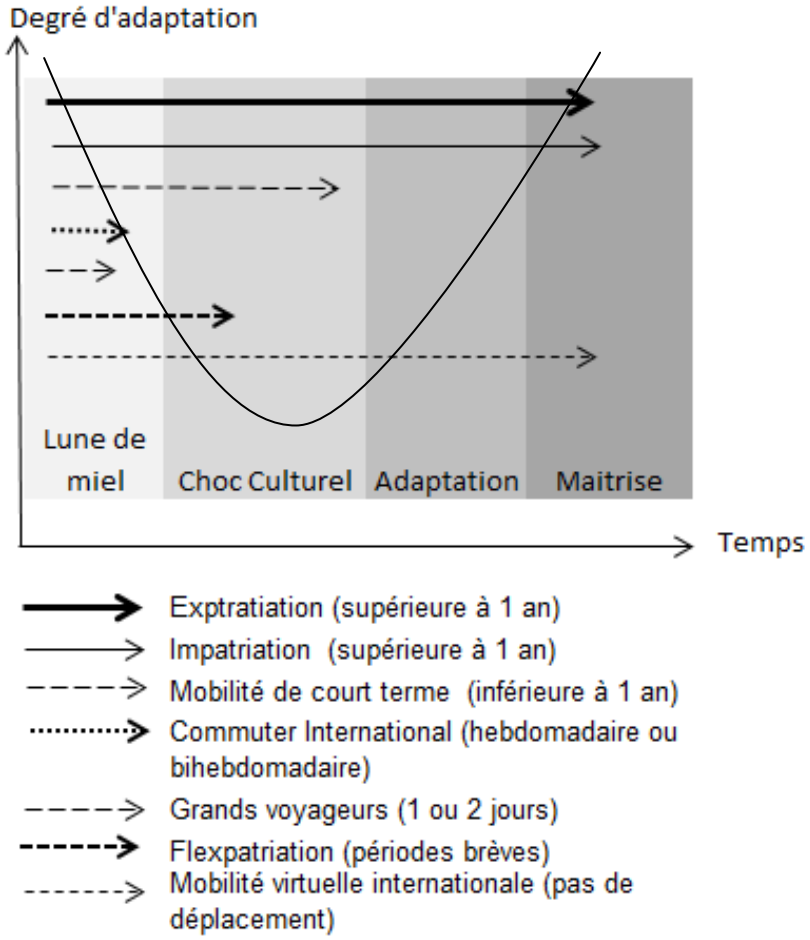


La courbe en U de l'adaptation culturelle est un modèle théorique. En effet, l'adaptation culturelle ne suit pas forcément les 4 phases et surtout, les phases peuvent être plus ou moins longues en fonction des facteurs d'adaptation propres aux

contextes de l'expatrié : l'individu, l'organisation, la culture de l'organisation, la culture du pays d'accueil plus ou moins éloignée de celle de l'expatrié, le degré d'adaptation.

Dès lors, se pose la question de l'adaptabilité lors d'affectations de court terme : les individus parviennent-ils à dépasser le stade de la lune de miel ? L'adaptation est-elle permise par le cumul des affectations de court terme ? Dans la figure suivante, nous confrontons ainsi les différentes nouvelles formes de mobilité internationale par rapport à la courbe en U de l'adaptation culturelle.

Figure 7 - Nouvelles formes de mobilité et adaptation culturelle



Comme l'illustre cette figure, alors que l'expatriation, l'impatriation et la mobilité virtuelle internationale dans une certaine mesure permettent au cadre international d'expérimenter les 4 phases de l'adaptation et d'acquérir une certaine maitrise de la culture étrangère, les affectations de court terme se cantonnent quant-à-elles à la phase du choc culturel et ne permettent pas vraiment au cadre international de s'adapter. Les managers internationaux développent-ils une capacité d'adaptation cross-frontières plutôt qu'une vraie connaissance d'un pays spécifique ?

2.2.4. LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Un sentiment d'éloignement organisationnel peut être engendré par les fréquents déplacements. La littérature relative aux télétravailleurs, auxquels peuvent être assimilés les cadres pendulaires à l'international, évoque le sentiment d'isolement et de manque de soutien engendré par le travail à distance (Taskin, 2006). La gestion de la distance représente un vrai défi pour le personnel mobile à l'international. Il s'agit de distinguer la distance entre les individus de la distance entre les pays. La première renvoie au concept de la distance psychique c'est-à-dire l'ensemble des facteurs qui empêchent ou bouleversent les flux d'informations entre les entreprises et les marchés » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). La deuxième consiste en un construit multidimensionnel complexe (Angué et Mayrhofer, 2010) dans lequel 4 dimensions principales sont identifiées (Beddi, 2008) : la distance culturelle, la distance administrative, la distance géographique et la distance économique.

2.2.5. LE CONTEXTE PERSONNEL

Les recherches concernant les grands voyageurs et les flexpatriates rappellent les difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl 2011 ; DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000). De même, la littérature concernant les commuters met en avant le rôle prépondérant du conjoint lors de l'absence de ce dernier (Van Der Klis et Karsten, 2009). Le soutien des proches constitue donc un élément essentiel.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

La population des cadres pendulaires à l'international n'est pas identifiée en tant que telle et n'est guère définie comme un ensemble cohérent de salariés ayant des caractéristiques communes et pouvant faire l'objet d'un management spécifique. Si les CPI présentent des profils multiples, la fréquence des déplacements internationaux semble susceptible de conduire à des conditions de travail spécifiques, caractérisées par la distance et les déplacements fréquents. Ainsi, un ensemble de contraintes et une relation au travail spécifique à la mobilité pendulaire à l'international émergent.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons poursuivi deux objectifs :

- comprendre quelles étaient les principales tendances en matière de mobilité internationale ;
- comparer les affectations traditionnelles et celles contemporaines, avec une attention particulière dédiée aux cadres pendulaires à l'international.

Concernant note premier objectif, nous avons pu constater une persistance des affectations à long terme, comme l'expatriation classique, car, étant encadrées par des procédures spécifiques, elles sont plus facilement contrôlables par les organisations. Toutefois, dans une logique de réduction des coûts et d'augmentation de la flexibilité, les organisations privilégient les affectations de court terme. Bien qu'un essor de ces dernières soit donc prévu dans les années à venir, les organisations n'ont pas, à ce jour, mis en place de dispositif de gestion spécifique pour gérer ce type de mobilité.

En ce qui concerne notre deuxième objectif, la carence de la littérature scientifique concernant les nouvelles formes de mobilité internationales contraste fortement avec l'abondance des recherches à propos de l'expatriation. L'analyse des similitudes et différences entre les différentes formes de mobilité nous a permis de brosser un premier portait des cadres pendulaires à l'international. Ainsi, ces derniers sont caractérisés par de nombreux déplacements internationaux, un rythme intensif de travail, un contexte relationnel et organisationnel marqué par la gestion de la distance et de la communication, un contexte personnel incluant des difficultés de conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Autant de caractéristiques pouvant conduire les personnels concernés à des situations de déséquilibre qui posent la question du bien-être des managers internationaux.

Ce chapitre nous a donc permis d'apporter des éléments essentiels concernant l'objet de notre recherche :

- nous avons pu mettre en lumière combien il est difficile de segmenter les catégories de personnel concernées par les nouvelles formes de mobilité internationales, ces dernières étant mal définies et parfois redondantes ;

- nous avons mis en évidence que les nouvelles formes de mobilité internationales sont en voie d'expansion et concernent un nombre de salariés élevé, comparable aux expatriés. Cela légitime l'intérêt de notre travail doctoral ;

- nous avons pu proposer une première définition de notre objet de recherche, les cadres pendulaires à l'international. En particulier, nous avons pu positionner cette population par rapport à d'autres catégories de personnel internationales. Cela nous permettra de mieux cibler les participants à nos enquêtes dans la partie empirique de ce travail.

Il semble maintenant important de mieux appréhender la relation au travail des cadres pendulaires à l'international, analyse que nous nous proposons de réaliser dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3 – LA RELATION AU TRAVAIL DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

Partie n°1 : fondements conceptuels de la recherche

Chapitre n°1	Objectifs	Enjeux
Stratégies organisationnelles et mobilité internationale	▪ Replacer dans son contexte l'essor de la mobilité internationale ▪ Expliquer en quoi la mobilité internationale et en particulier les nouvelles formes de mobilité internationale constituent un outil stratégique pour les entreprises ▪ Préciser les différentes fonctions que remplit la mobilité internationale	▪ Préciser les enjeux organisationnels

Chapitre n°2	Objectifs	Enjeux
L'émergence et la diffusion des nouvelles formes de mobilité internationale : focus sur les CPI	▪ Faire l'état des lieux des formes de mobilité internationale ▪ Définir et caractériser la population des cadres pendulaires à l'international.	▪ Préciser les enjeux humains ▪ Mettre en évidence les carences de la littérature concernant les nouvelles formes de mobilité internationale

Chapitre n°3	Objectifs	Enjeux
La relation au travail des cadres pendulaires à l'international	▪ Examiner la relation au travail des cadres pendulaires à l'international ▪ Mettre en exergue des ressources et des exigences de travail ▪ Définir leur contrat psychologique	▪ Préciser les enjeux humains et organisationnels ▪ Mettre en évidence les risques organisationnels et humains liés à la MPI

Conclusion de la partie 1 : pourquoi faire le choix de la mobilité pendulaire à l'international ?

Sommaire

INTRODUCTION ..... - 106 -

SECTION 1 - ANALYSE DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX DES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL AU TRAVERS DU MODÈLE EXIGENCES/RESSOURCES ..... - 108 -

1.1. BIEN-ETRE ET DETRESSE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL .... - 109 -

1.2. PRESENTATION DES PRINCIPAUX MODELES COMME OUTILS D'ANALYSE DU BIEN-ETRE/MAL-ETRE AU TRAVAIL ..... - 116 -

1.3. FOCUS SUR LE MODELE EXIGENCES/RESSOURCES ..... - 119 -

SECTION 2 - QUELLES EXIGENCES DE TRAVAIL ET RESSOURCES POUR LES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL ? ..... - 120 -

2.1. EXAMEN DES EXIGENCES DE TRAVAIL DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL ..... - 120 -

2.2. EXAMEN DES RESSOURCES DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL ..... - 126 -

2.3. EXIGENCES ET RESSOURCES DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL : PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE..... - 136 -

SECTION 3 - LA MOBILITÉ PENDULAIRE INTERNATIONALE DANS LE TEMPS ..... …….- 139 -

3.1. LE MODELE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ..... - 140 -

3.2. MOBILITE PENDULAIRE A L'INTERNATIONAL ET PROMESSES PERÇUES ..... - 147 -

3.3. DEFINITION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL ..... - 151 -

CONCLUSION ..... - 154 -

INTRODUCTION

Dans le premier chapitre de ce travail, nous avons mis en évidence le rôle fondamental de la mobilité dans le cadre de l'expansion internationale des entreprises. C'est en effet, au travers de la mobilité internationale des hommes, que les firmes peuvent répondre à la demande *business* (prospection de nouveaux marchés commerciaux, exportation, etc…). Mais ce n'est pas tout. Au sein des organisations organisationnelles, la mobilité internationale se présente comme un instrument de coordination des relations sièges-filiales, de contrôle direct et indirect, de diffusion de la culture organisationnelle. Ainsi, les compétences interculturelles développées par les cadres internationaux constituent une valeur immatérielle de l'organisation.

Dans le deuxième chapitre, nous avons mis en lumière le développement des nouvelles formes de mobilité internationale, plus brèves et plus flexibles, en remplacement des formes de mobilité internationale de long terme comme l'expatriation. Après avoir souligné qu'en dépit d'un accroissement important du recours au nouvelles formes de mobilité internationale, peu de recherches existaient en la matière, nous avons apporté une première définition de la mobilité pendulaire à l'international, c'est-à-dire 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. A partir d'un raisonnement analogique, comparant la mobilité pendulaire internationale aux autres affectations internationales, nous avons examiné les caractéristiques spécifiques des cadres pendulaires à l'international. Or, il semble que le développement des affectations internationales de court terme soit susceptible de présenter des incidences non négligeables sur les conditions de travail des personnes concernées, à moyen et à long terme (Dowling et Welch, 2004). S'il existe une littérature émergente analysant les coûts et les gains de ces affectations internationales pour les entreprises, les coûts et les gains pour les individus effectuant des missions de courte durée semblent peu évalués. Un tel examen semble pourtant indispensable puisque de fréquents voyages peuvent renvoyer à des situations

exigeantes et stressantes (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000) pouvant produire des effets sur la santé des cadres. Or, la dégradation de l'état de santé de ces derniers passe par une diminution de leur productivité et de leur implication ainsi que par une hausse des départs volontaires et de l'absentéisme. De telles contreparties négatives peuvent mettre en péril les stratégies des organisations et dévaloriser leur capital immatériel.

C'est tout l'intérêt de notre travail doctoral : nous poursuivons l'objectif d'étudier la relation au travail des cadres pendulaires à l'international, mettant en exergue des ressources et des exigences de travail pouvant produire des effets sur leur bien-être. Une telle analyse pourra servir de base pour mettre en place des dispositifs de gestion spécifique. Creusier (2013) rappelle en effet l'importance pour les organisations d'optimiser le bien-être professionnel, ce dernier maximisant la créativité des individus, la qualité du travail, la performance individuelle, la productivité organisationnelle et la satisfaction de la clientèle.

Ce chapitre propose donc d'examiner la relation de travail des cadres pendulaires à l'international. Dans la première section (section 1), nous définirons le bien-être et notamment le bien-être au travail. Puis nous rappellerons quels sont les modèles d'évaluation du bien-être au travail ; en particulier, nous nous concentrerons sur le modèle exigences/ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) et nous expliquerons pourquoi nous avons retenu ce modèle. Dans un deuxième temps, à partir d'une revue de la littérature scientifique et dans le cadre du modèle Exigences/Ressources, nous examinerons certaines variables psychologiques que nous mettrons en relation avec le cas des cadres pendulaires à l'international (section 2). Sur la base de cette étude théorique, nous proposerons une lecture des exigences et ressources propres aux cadres pendulaires à l'international. Enfin, mobilisant le modèle du Contrat Psychologique (Rousseau, 1989), nous poserons la question de la persistance de la relation d'emploi des cadres pendulaires à l'international dans le temps et proposerons une lecture du contrat psychologique de ces derniers (section 3).

SECTION 1 - ANALYSE DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX DES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL AU TRAVERS DU MODÈLE EXIGENCES/RESSOURCES

Un rapport de la commission européenne (2002) recommande « *d'adopter une approche globale du bien-être au travail, prenant en compte les changements du monde au travail et l'émergence de nouveaux risques, notamment psychosociaux et vise ainsi à améliorer la qualité du travail dont un environnement sain et sûr est l'une des composantes essentielle* » (p.3). En France, les employeurs ont le devoir de garantir la santé et le bien-être à leurs salariés. L'employeur prend les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement (art L230-2-1 du code du travail). Afin de respecter l'article L230-2-1 du code du travail, les employeurs sont donc tenus d'évaluer les risques professionnels et de mettre en place des plans de prévention permettant la réduction ou la suppression de ces derniers. Parmi les salariés, la catégorie des cadres pendulaires à l'international présente des caractéristiques les exposant à des conditions de travail souvent contraignantes qui nécessitent la mise en place d'un dispositif de gestion spécifique.

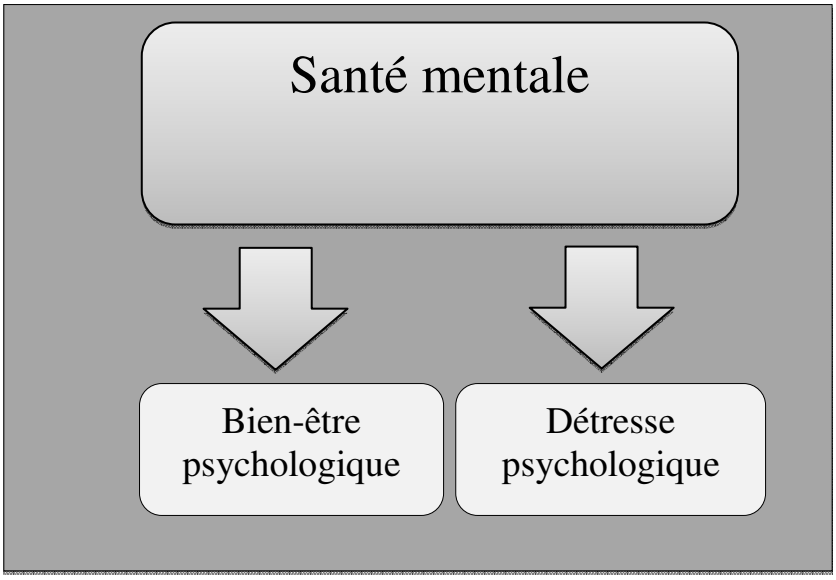
Cette première section vise ainsi à définir le concept de bien-être au travail avant d'examiner différents modèles de diagnostic (sous-section 1.1). En particulier, nous nous concentrerons sur le modèle Exigences/Ressources et expliquerons en quoi il nous semble un modèle d'analyse pertinent dans ce travail doctoral (sous-section 1.2).

1.1. BIEN-ETRE ET DETRESSE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

L'article L230-2-1 renvoie aux concepts de la santé et du bien-être au travail. Dans une premier temps, nous définirons donc la notion de santé professionnelle, puis celui de bien-être au travail.

La santé au travail est définie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 1946) comme « *un état de bien-être total physique, social et mental de la personne. Ce n'est pas la simple absence de maladie ou d'infirmité* ». La santé au travail s'évalue donc par rapport à soi, aux autres et à l'organisation (Gilbert et al., 2008). En particulier, une bonne santé au travail renvoie à deux composantes positive et négative (Diener, 1994 ; Keyes, 2006 ; Massé et al. 1998), celle du bien-être psychologique et celle de la détresse psychologique, comme l'illustre la figure suivante :

Figure 8 – Lien entre santé au travail, bien-être psychologique et détresse psychologique



1.1.1. DEFINITION DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Les chercheurs ont tout d'abord défini le bien-être général. Puis, ils ont ensuite examiné le concept de bien-être au travail : d'une part, comme simple application du bien-être général et d'autre part, comme un concept à part en entière.

Deux approches historiques sont à l'origine de la notion de bien-être général (Ryan et Deci, 2001) :

- l'approche hédonique selon laquelle une majeure perception de manifestations positives par rapport aux manifestations négatives entraîne le bien-être de l'individu (Warr, 1990). Dès lors, il convient à l'individu d'optimiser son plaisir et d'éviter les situations de souffrance (Kahneman, 1999) ; dans ce cadre, les émotions positives l'emportent sur les émotions négatives (Bradburn, 1969, Diener 1984). Le bien-être est alors un construit multidimensionnel, prenant en compte la dimension affective (ressenti d'émotions) et la dimension de la satisfaction (Creuset, 2013) ;

- l'approche eudémonique qui part du principe que tous les individus poursuivent l'objectif d'atteindre le bonheur (McMahon, 2006 ; Creusier, 2013). Le bien-être correspond donc à la recherche du plaisir et la satisfaction des désirs. Cela implique la dimension active de l'individu dans la recherche de sa réalisation personnelle et de son accomplissement (Ryff, 1995 ; Creusier, 2013) et induit une certaine autodétermination. Selon cette approche, le bien-être est révélé par la présence d'émotions positives plutôt que par l'absence d'émotions négatives. Les émotions négatives ne sont pas prises en compte, l'approche se focalise sur les émotions positives.

Le bien-être général fut essentiellement examiné au travers des 3 théories suivantes :

- la théorie psychologique des émotions (Watson et Tellegen, 1985) selon laquelle le bien-être correspond à l'addition d'émotions positives et négatives ;

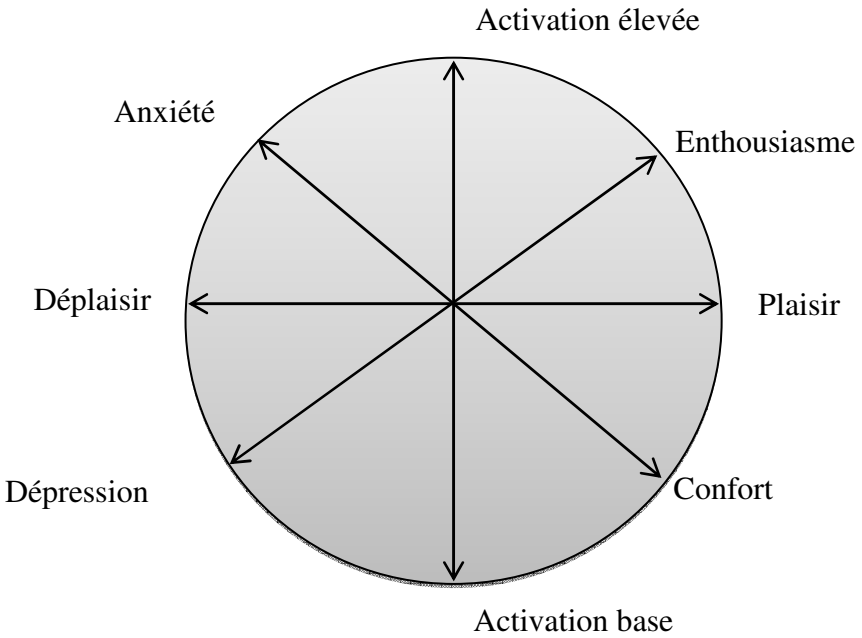
- l'approche humaniste (Maslow, 1943) met en avant « *l'estime de soi, l'affiliation sociale et l'actualisation par rapport aux besoins fondamentaux* » (Creusier, 2013) ;
- la psychologie positive (Erikson, 1963) qui examine les conditions et les processus d'épanouissement et de développement personnel (Creusier, 2013) ;
- la psychologie de la santé qui concerne la prévention de la maladie mentale.

Dans un premier temps, les chercheurs ont étudié le bien-être au travail comme une application du bien-être général dans le domaine professionnel. Dès lors, la définition du bien-être professionnel a tout d'abord pris en compte différentes notions, comme la qualité de vie (Bowling et al., 1991), la satisfaction, les affects (Massé et al., 1998) ou encore la santé psychologique au travail (Creusier, 2013). Dans la lignée des travaux de la psychologie positive, le bien-être professionnel fut ainsi défini comme *« l'état psychologique positif écartant les aspects négatifs de la santé mentale* » (Diener, 1994 ; Creusier, 2013) ou encore comme « *un état agréable, équilibré et durable de l'esprit et du corps en notant l'absence de souffrance, de troubles ou d'inquiétudes* » (Godefroid, 2001). Enfin, selon Warr (1990), le bien-être professionnel se définit comme « *la qualité globale de l'expérience et du fonctionnement d'un employé au travail* ».

Toutefois, les principaux modèles permettant de conceptualiser le bien-être au travail se sont tous construits autour de composantes à la fois positives et négatives (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010 ; Creusier, 2013) dans la continuité de l'approche de la santé psychologique. Ils mobilisent essentiellement les notions de satisfaction au travail et de l'affect lié au travail. Ainsi, le modèle de Cotton et Hart (2003) s'articule autour de 3 dimensions : la moral, la détresse et la satisfaction au travail. Celui de Warr (1990) s'organise autour des dimensions du plaisir (ou contentement) et de la stimulation. Le modèle de Daniels (2000) s'organise autour des 5 axes anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité. Enfin, le modèle de Danna et Griffin (1999) prend en compte les dimensions de la santé (symptômes physiques et psychologiques, expériences de vie et de travail) et de la satisfaction au travail et dans la vie en général.

Dans le contexte de la mobilité internationale, les salariés sont confrontés à des conditions et des contextes de travail qui peuvent varier en fonction de critères spatio-temporels. Dans ce cadre, analyser le bien-être au travail à partir du modèle de Warr (1990) semble pertinent puisque, dérivant de l'analyse du bien-être général, ce dernier se focalise davantage sur le bien-être émotionnel et permet de mesurer les dimensions du plaisir et de la stimulation indépendamment d'un contexte donné. Le modèle de Warr considère ainsi qu'un degré particulier de plaisir ou de déplaisir peut être accompagné d'un niveau de stimulation mentale faible ou élevé qui sera perçu plus ou moins agréablement. Les 3 axes heureux-mécontent, contenté-inquiet, enthousiaste-déprimé sont alors distingués, comme l'illustre la figure suivante :

Figure 9 – Modèle du bien-être émotionnel de Warr (1990)



Maintenant que nous avons défini le bien-être au travail, intéressons-nous à la composante négative de la santé mentale au travail, c'est-à-dire la détresse psychologique.

1.1.2. DEFINITION DU MAL-ETRE AU TRAVAIL

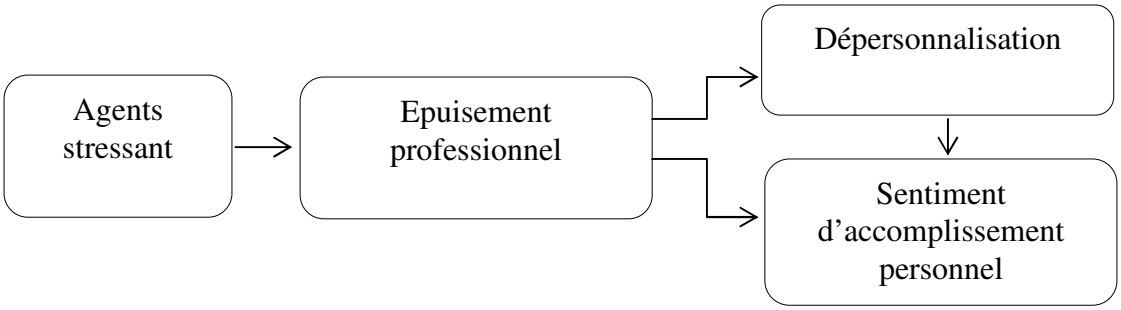
Bien que la représentation de la santé mentale renvoie à la notion de dépression psychologique (et non pas d'épuisement professionnel), il nous semble plus judicieux de considérer le mal-être au travail en général dans ce travail. En effet, concernant les situations de souffrance au travail, la revue de la littérature examine aussi bien la détresse psychologique que l'épuisement professionnel, sans pour autant distinguer clairement les deux concepts. Ainsi, certains symptômes de la détresse psychologique ou agents stressants comme la charge de travail, l'intention de quitter son travail et l'absentéisme, sont aussi rencontrés lors de l'épuisement professionnel (Demerouti et al 2001 ; Maslach et al., 2001). De ce fait, nous prendrons en compte ci-après aussi bien les situations de détresse psychologique que d'épuisement professionnel.

La détresse psychologique professionnelle englobe l'ensemble des symptômes négatifs de la santé mentale de l'individu (Ilfeld, 1976 ; Massé, Poulin, Dassa, Lambert, Bélair et Battaglini, 1998) en milieu de travail. Elle est définit comme un ensemble de traits psychophysiologiques et de symptômes comportementaux (Bakker, Van Emmerik et Van Riet, 2008). La détresse psychologique se traduit notamment par des signes avant-coureurs comme l'anxiété, la fatigue, le manque d'énergie, l'irritabilité, les problèmes cognitifs, le repli sur soi, des réactions anxieuses et dépressives, des difficultés de concentration, des troubles du sommeil, du présentéisme (Bakker et al., 2008).

L'épuisement professionnel est défini comme « *un syndrome de détresse psychologique intense liée au travail et caractérisé par trois manifestations : une grande fatigue émotionnelle, une dépersonnalisation prononcée et un sentiment d'accomplissement personnel très bas* » (Maslach, 1976). L'épuisement professionnel conduit à la sensation d'être épuisé, vidé, désabusé. En particulier, l'épuisement professionnel est « *une réponse à une exposition prolongée à certains stresseurs chroniques, qui sont de nature psychologique et émotionnelle et qui sont présents dans le milieu de travail* » (Maslach et Goldberg, 1998). L'épuisement professionnel constitue donc un construit tridimensionnel prenant en compte l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la baisse du sentiment d'accomplissement personnel. L'épuisement émotionnel, qui constitue la dimension principale de l'épuisement professionnel, renvoie aux sentiments d'être débordé et épuisé par les exigences émotionnelles du travail. Cela se traduirait par l'incapacité des salariés à ressentir des émotions (Day et al., 2009). L'individu entrerait alors dans un état extrême de mal être au travail, caractérisé par la tristesse et le manque de motivation. En d'autres termes, il se sent émotionnellement vidé. La dépersonnalisation correspond au développement par l'individu d'un sentiment de cynisme (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) ; il se sent détaché par rapport à son travail et aux autres (Euwema, Kop et Bakker, 2004) : les interactions avec les autres s'amoindrissent. Enfin, la baisse du sentiment d'accomplissement personnel se traduit par la sensation de ne pas avoir les compétences nécessaire pour réaliser une tâche professionnelle. L'individu se sent moins efficace dans son travail et

rencontre des difficultés à assumer ses responsabilités. (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). La figure suivante illustre se construit.

Figure 10 – Modèle de l'épuisement professionnel selon Maslach (1982)



Cependant, de nombreux auteurs (Shirom, 1989 ; Lee et Ashforth, 1996 ; Schaufeli et Enzmann, 1998) contestent les effets que la troisième dimension produirait sur l'épuisement professionnel. Ils considèrent plutôt la baisse du sentiment d'accomplissement personnel comme une conséquence de l'épuisement professionnel (Shirom, 1989). Le sentiment d'accomplissement personnel constituerait une caractéristique personnelle similaire au sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1986 ; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). Le modèle intégrera par la suite une logique longitudinale entre les trois dimensions (Maslach, Jackson et Leiter, 1996 ; Chevrier, 2009).

Dans cette recherche, nous nous intéressons donc aux situations de mal-être au travail avec un intérêt particulier pour la dimension de l'épuisement émotionnel ; inversement, les outputs positifs peuvent-être mesurés par le bien-être émotionnel (Warr, 1990). Un certain nombre de modèles ont été construits afin de diagnostiquer d'éventuelles situations de bien-être ou mal-être au travail, comme nous allons l'examiner dans la sous-section suivante.

1.2. PRESENTATION DES PRINCIPAUX MODELES COMME OUTILS D'ANALYSE DU BIEN-ETRE/MAL-ETRE AU TRAVAIL

Différents modèles servent de fondement aux outils de diagnostic. Les modèles se répartissent selon les dimensions qu'ils prennent en compte (exigences, ressources, contrôles) et selon leurs orientations plutôt pathogéniques ou salutogéniques. Dans le cadre d'une orientation pathogénique, l'accent est mis sur les dimensions qui sont sources de mal être alors que dans le cadre d'une orientation salutogénique, il est mis sur les facteurs susceptibles de permettre aux acteurs de faire face aux exigences des situations de travail. Cette dernière approche semble alors davantage conforme à une perspective managériale.

Avant de présenter différents modèles permettant d'étudier le paysage des risques psychosociaux des cadres pendulaires à l'international, et afin de faciliter la compréhension de notre propos, rappelons le sens recouvré par les termes « exigences » et « ressources ». On entend par « exigences » les situations de travail contraignantes qui peuvent favoriser l'apparition de l'état de stress, individuées par la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement (INRS, 2008). Les exigences (par exemple charge de travail, sentiment d'isolement engendré par la distance, demandes émotionnelles…) renvoient ainsi aux aspects du travail qui requièrent des efforts soutenus (physiques, cognitifs et/ou émotionnels) et débouchent sur des coûts physiologiques et psychologiques. On entend par « ressources » les objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par les individus ou qui servent à obtenir d'autres objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies » (Hobfoll, 1989). Les ressources renvoient ainsi aux aspects (par exemple contrôle sur leur travail, soutien social …) qui permettent de réduire les effets et les coûts des exigences du travail. Par ailleurs, les ressources peuvent avoir des effets directs sur le burnout, l'engagement et le bien-être (Bakker et Demerouti, 2007).

Un modèle couramment mobilisé lors des diagnostics est celui des exigences-contrôles en milieu de travail (Karasek, 1979). Le modèle exigences-contrôles évalue l'intensité de la demande psychologique à laquelle est exposé un salarié, la latitude décisionnelle dont il bénéficie et le soutien social qu'il reçoit :

- la latitude décisionnelle correspond à la capacité de l'individu à répondre à la demande. Il est le décideur de son environnement de travail ;
- la demande psychologique, quant à elle, se définit comme la charge de travail imputée à cet individu (deadlines, conditions de travail mentales et physiques…). La combinaison d'une latitude décisionnelle faible et d'une demande psychologique élevée conduirait à une situation de stress négatif pouvant générer des conséquences sur la santé physique et mentale de l'employé ;
- le soutien social recouvre l'ensemble des interactions sociales utilitaires qui sont disponibles au travail tant de la part des collègues que des supérieurs hiérarchiques. L'absence de support social de la part de la hiérarchie du salarié et de ses collègues péjorerait la situation de stress du salarié.

Selon ce modèle, une faible latitude décisionnelle et un manque de soutien social élevé associés à une forte demande psychologique exacerbent le niveau d'épuisement professionnel des individus (Karasek et Theorell, 1990).

Une analyse selon le modèle de Karasek (1979) semble toutefois incomplète. D'une part, ce modèle se focalise sur un nombre limité d'exigences (la demande psychologique) et de ressources (la latitude décisionnelle et le soutien social). D'autre part, bien que ce modèle évalue le niveau d'épuisement de l'individu (stress actif ou bien participant tendu), il ne permet pas d'identifier les relations entre les stresseurs et les effets produits.

Les limites du modèle de Karasek justifient le recours à d'autres types de modélisation. Dans ce travail doctoral, nous nous intéressons notamment aux modèles se concentrant davantage sur les ressources de travail, comme le modèle de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) ou celui des exigences-ressources au

travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). En effet, en plus de l'identification d'éventuelles sources de stress des cadres pendulaires à l'international, il nous semble important de comprendre quels outils s'offrent à ces derniers pour optimiser leur bien-être.

Le modèle de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) considère que le mal être au travail surgit lorsque des ressources essentielles pour maintenir un certain bien-être sont menacées (insécurité du travail, ambiguïté de rôle), voire perdues (chômage) ou quand le retour attendu de l'investissement d'une ressource n'est pas au rendez-vous (promotion non obtenue).

Le modèle des exigences-ressources au travail (*JD-R model*)(Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) voit, quant à lui, la difficulté psychosociale comme le résultat d'un déséquilibre entre les exigences de travail et les ressources dont disposent les acteurs. Selon ce modèle, la souffrance apparaît quand, au même moment, l'individu s'épuise et se désengage de son travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). L'épuisement professionnel serait le résultat de deux processus. Premièrement, les exigences de travail conduiraient à un surmenage constant, et à long terme, à un épuisement. Deuxièmement, l'insuffisance de ressources rendrait plus difficile la réalisation des objectifs de travail et entrainerait une conduite de retrait de l'individu (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). Ainsi, si l'épuisement est le résultat d'exigences excessives du travail (charge de travail, pression temporelle, isolement, pression organisationnelle, demandes émotionnelles…), le désengagement du travail correspond à l'insuffisance de ressources adaptées situées à la disposition de l'individu (contrôle du travail, sécurité du travail, support social, récompense…). De nombreuses recherches ont mis en évidence comment le déséquilibre entre les exigences de travail (charge de travail, pression temporelle, isolement, pression organisationnelle, demandes émotionnelles…) et les ressources (contrôle du travail, sécurité du travail, support social, récompense…) dont disposent les individus, peut provoquer un stress professionnel conduisant à un épuisement de l'individu et un désengagement de ce dernier au travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). Ainsi, une exigence évoluerait en agent stressant lorsqu'elle réclame des efforts cognitifs ou émotionnels importants et qu'elle est associée à des coûts psychologiques ou

physiques sérieux. Les ressources au travail réduiraient quant à elle les exigences de travail ainsi que les coûts qui y sont associés, permettant d'atteindre les objectifs de travail et d'encourager le développement personnel (Schaufeli et Bakker, 2004).

1.3. FOCUS SUR LE MODELE EXIGENCES/RESSOURCES

Les situations d'intense mobilité présentent des caractéristiques pouvant être analysées comme des exigences et des ressources à partir du modèle des exigences/ressources au travail. Dans ce cadre, l'altération de la santé au travail est le résultat d'un déséquilibre entre les exigences excessives de travail des cadres pendulaires à l'international et les ressources dont ils disposent. En particulier, le modèle exigences/ressources permettrait d'analyser les effets de ces ressources spécifiques sur leur niveau d'épuisement professionnel ou bien-être émotionnel et sur leur engagement au travail. Ce construit multidimensionnel prend par ailleurs en compte une vaste gamme de ressources et exigences de travail et offre donc une certaine flexibilité. Autant de caractéristiques essentielles pour notre travail doctoral qui poursuit une logique exploratoire.

CONCLUSION DE LA SECTION 1

L'appréhension du bien-être et de l'épuisement professionnel des cadres pendulaires à l'international s'avère stratégiquement importante pour les organisations. En effet, les situations d'intense mobilité internationale présentent des caractéristiques pouvant facilement mener à des situations d'épuisement professionnel (DeFranck et al., 2000). Dans une approche d'évaluation des risques, le modèle exigences/ressources constitue un outil de diagnostic pertinent car il permet de prendre en compte de nombreuses dimensions et d'adapter l'analyse au contexte de la mobilité internationale.

La section suivante propose ainsi d'identifier certaines exigences et ressources de travail pouvant être applicables au cas des cadres pendulaires à l'international et d'examiner quels effets ces variables sont susceptibles de produire sur le bien-être ou mal-être de ces derniers.

SECTION 2 - QUELLES EXIGENCES DE TRAVAIL ET RESSOURCES POUR LES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL ?

L'analyse de la littérature, à partir du modèle exigences-ressources (Bakker et Demerouti, 2007), avec une attention particulière aux cadres pendulaires à l'international, nous a conduit à examiner certaines exigences et ressources que nous étudierons ci-après. Puis, partant de cette revue de la littérature, nous présenterons un modèle d'étude du bien-être des cadres pendulaires à l'international.

2.1. EXAMEN DES EXIGENCES DE TRAVAIL DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

La revue de littérature nous a permis d'identifier et de mettre en relation avec la situation spécifique des cadres pendulaires à l'international les exigences suivantes : l'intensité et la fréquence des déplacements, le rythme de travail, la pression temporelle et les difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.

2.1.1. L'INTENSITE ET LA FREQUENCE DES DEPLACEMENTS

Certaines analyses mettent l'accent sur les problèmes de santé engendrés par les voyages professionnels (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000 ; Welch, Welch et Worm, 2007), ayant des causes multiples : faible activité physique, augmentation de la consommation d'alcool des cadres très mobiles, stress directement lié aux voyages (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000 ; Welch, Welch et Worm, 2007) qui a un impact direct sur la fatigue physique et émotionnelle, imprévus (retards de vols, la perte des valises…) et difficultés liées à certaines destinations ou situations (sentiment d'insécurité, anxiété en cas de turbulences, qualité de l'hébergement...) (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000).

2.1.2. LE RYTHME DE TRAVAIL ET LA PRESSION TEMPORELLE

Le rythme de travail est un concept mal défini par la littérature en sciences de gestion (Livian, Baret et Falcoz, 2004). Bien que les références à cette notion concept soient régulières, le rythme de travail reste un concept flou difficilement mesurable (Gollac, 2005). D'un point de vue ergonomique, le rythme de travail correspondrait au nombre d'opérations par unité de temps. Toutefois, cette définition ne s'applique pas aux taches non décomposées en unité de temps. Dans ce dernier cas, proche de la notion d'effort au travail, le rythme de travail sera lié à la fixation d'objectifs (Gollac, 2005). Les quantifications de l'intensification du travail se révèlent très dépendantes du contexte et de facteurs sociodémographiques tels que le type d'emploi, la situation familiale, le sexe et l'âge (Garhammer, 2002). La surcharge de travail peut être causée par la complexité du travail, la pression pour atteindre les objectifs requis (etc.), cette dernière étant souvent associée à une composante temporelle. Ainsi, l'organisation peut demander des rythmes de travail élevés ou imposer des rythmes de travail irréguliers. Selon l'Insee (1999), l'irrégularité des horaires concernent ainsi trois quarts des cadres d'entreprise. D'autre part, le temps de travail hebdomadaire des cadres est souvent significativement supérieur à celui du personnel non encadrant (Desmarais, 2006).

Le terme pression temporelle désigne un sentiment de manque de temps pouvant apparaître occasionnellement ou régulièrement, selon que le respect d'une échéance soit un objectif ponctuel ou général. La pression temporelle résulterait de l'accroissement de la quantité de travail à fournir, entraînant parfois un débordement de l'activité professionnelle sur la sphère privée. Un individu est sous pression temporelle lorsqu'une incohérence apparaît entre ce qu'elle aimerait faire ou sent qu'elle devrait faire et ce qu'elle peut réaliser avant l'échéance (Svenson et Maule, 1993). La pression temporelle, spécifique à la catégorie de personnel des cadres, est constituée de deux composantes : d'une part, le manque de temps qui renvoie à une difficulté de gestion temporelle ; d'autre part, la précipitation qui correspond à une émotion liée à l'agitation, l'urgence, la rapidité d'exécution des taches.

Si les chercheurs ne sont pas arrivés à un consensus concernant la définition du rythme de travail, ses effets sur la santé ont été mis en évidence par de multiples

études. Les recherches montrent ainsi que la charge de travail produit des effets directs sur le stress professionnel (Bakker et Demerouti, 2007). Ainsi, une intensité excessive du travail conduirait à une tension psychologique et causerait des problèmes de santé comme les maladies cardiovasculaires (Karasek, 1979). Plus récemment, les effets du rythme de travail sur la perception de la pénibilité physique et mentale du travail ont été confirmés par l'étude de Wichert (2002) et Gollac (2005). Le rythme de travail intensif augmenterait les risques de souffrance au travail (Gollac, 2005). Ce phénomène serait accru par la pression temporelle. Cette dernière, fortement corrélée à l'accroissement de la charge de travail, atteint un pic à l'approche de l'échéance et entraîne une baisse de l'efficacité, la sanction liée à la non-réalisation de la tâche représentant un déterminant de la pression temporelle.

La population des cadres pendulaires à l'international 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) en général et du conflit travail-famille des flexpatriates en particulier (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011). Si le temps et le rythme de travail élevés sont des caractéristiques communes à la population des cadres pendulaires nationaux et probablement liés aux heures de voyage, les cadres pendulaires à l'international doivent faire face à une double charge de travail : celle intrinsèque à sa routine et celle spécifique à la mission pour laquelle ils se déplacent. Par ailleurs, tout comme les expatriés, les cadres pendulaires à l'international sont exposés à des environnements culturels et linguistiques diversifiés auxquels ils doivent s'adapter (Cerdin, 2011) et qui augmentent leur charge de travail.

Au cours des déplacements des cadres pendulaires à l'international, la pression temporelle revêt également une importance primordiale dont il convient de dire quelques mots pour cerner au mieux le concept de la charge de travail des cadres pendulaires à l'international. Pendant les affectations internationales, l'échéance correspond à la fin du déplacement. On comprend donc que la charge de travail soit facilement exacerbée par la pression temporelle. En effet, à chaque déplacement des cadres pendulaires à l'international est assigné un objectif de travail, à atteindre dans les temps impartis. La pression temporelle est donc liée au succès de la mission. DeFrank, Konopaske et Ivancevich (2000) présentent quelques exemples de pressions

temporelles : le cas du grand voyageur qui a 24 heures pour mener à bien une négociation commerciale à New York alors qu'au même moment il devrait participer à une importante réunion à Seattle, le cas du cadre qui se déplace de Houston à Moscou pour signer une série de contrats mais qui se fait voler son attaché-case à l'aéroport. Rappelons par ailleurs que les cadres pendulaires à l'international, physiquement distants de l'organisation, sont évalués sur les résultats obtenus, leur comportement n'étant pas directement observable par leur hiérarchie. De fait, les fréquents déplacements peuvent engendrer un sentiment d'éloignement organisationnel. La littérature relative aux télétravailleurs, auxquels on peut assimiler, dans une certaine mesure, les cadres pendulaires à l'international pendant leur mission, évoque ainsi le sentiment d'isolement et de manque de soutien engendré par le travail à distance (Taskin, 2006). La mobilité pendulaire internationale représente par ailleurs un coût économique et stratégique non négligeable pour les multinationales, d'autant plus en cette période historique de crise où l'attention se focalise sur la réduction des coûts et la rentabilité des frais occasionnés par les affectations internationales de court terme (Ernst & Young, 2011).

En résumé, les cadres pendulaires à l'international doivent répondre à une forte charge de travail, souvent accrue par les conditions spécifiques du déplacement international (barrières culturelles et linguistiques, possible sentiment d'insécurité, qualité de l'hébergement etc.) (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000). Les risques psycho -sociaux qui en découlent peuvent être exacerbés par la pression temporelle intrinsèque à l'affectation de court terme, comme la réalisation des objectifs dans un laps de temps réduit ou la productivité de la mission, d'autant que peu d'organisations préparent leurs cadres exécutifs à affronter ce type de stress (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000).

2.1.3. DIFFICULTES DE CONCILIATION ENTRE VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE

Au cours des trente dernières années, les recherches se sont consacrées à l'interface travail-famille, examinant le conflit entre la vie professionnelle et la vie privée et comment un domaine peut être source d'enrichissement pour l'autre, prenant divers angles d'analyses et s'intéressant à diverses populations (Reindl, Kaiser et Stolz,

2011). La notion d'articulation vie privée/vie professionnelle, dont dépend la santé physique et psychique des individus, correspond à la façon de gérer les relations entre ces deux sphères (Alis et Dumas, 2010). Or, les rôles, valeurs et priorités ne sont pas les mêmes au sein de la famille qu'au sein de l'organisation. Les interrelations entre les deux sphères peuvent engendrer des situations de conflit comme des situations d'enrichissement (Alis et Dumas, 2010). Un conflit apparaitrait lorsque les responsabilités professionnelles sembleraient incompatibles avec les responsabilités personnelles et familiales et vice-versa (Stephens et Sommer, 1996 ; Greenhaus et Beutell, 1985).

Il existe différents modèles d'analyse des conflits travail-famille. Un des modèles les plus consolidés de la littérature repose sur l'idée que les domaines de vie sont perméables et que cette perméabilité produit des émotions négatives ou positives (Colombo et Ghislieri, 2008). Maintenir un équilibre entre les domaines famille et travail résiderait dans la capacité à segmenter les sphères l'une de l'autre. Pour cela, il s'agit d'intervenir sur les inter-domaines, comme les frontières spatio-temporelles et psychologiques, ce qui peut se traduire notamment par le cloisonnement (Alis et Dumas, 2010). Cependant, les stratégies de séparation des sphères peuvent aller à l'encontre des situations d'enrichissement inter-domaines. Ces dernières correspondent à l'utilisation de compétences et comportements dans un domaine différent de celui où elles ont été acquises et développées (Dumas, 2008).

Par ailleurs, les recherches ont mis en lumière que, dans le conflit travail-famille, c'est bien la dimension travail-famille qui est la plus forte, comparativement avec la dimension famille-travail (Duxbury et Higgins, 1991). Plusieurs raisons ont été mises en avant pour expliquer ce phénomène : le genre du cadre (homme ou femme) et sa personnalité, la performance qui est souvent liée au nombre d'heures de présence au travail (Miliken et Dunn-Jensen, 2005) ou encore la forte implication et engagement au travail des cadres experts. Toutefois, les cadres experts bénéficient de conditions de travail spécifiques leur permettant parfois de mieux gérer l'interface travail-famille. Par exemple, le fait de ne pas travailler toujours au même endroit permet d'effacer les frontières entre les domaines de vie (Kossek et al., 2006). En outre, les nouvelles technologies d'information sont un outil pour cultiver les réseaux sociaux.

Ainsi, les chercheurs ont mis en évidence que les difficultés à concilier les responsabilités professionnelles et familiales peuvent engendrer des effets négatifs sur le bien-être des individus. Par exemple, les difficultés à assumer les responsabilités familiales peuvent diminuer la satisfaction au travail (Boles, Johnston et Hair, 1997).

Les recherches concernant les grands voyageurs et les flexpatriates rappellent les difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011 ; DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000). Si le navettage international 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 cadres pendulaires à l'international (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 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, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011), les cadres pendulaires à l'international 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 (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000). En effet, l'absence engendrée par le déplacement professionnel nécessite une organisation spécifique post-déplacement : gestion des imprévus, achèvement des taches domestiques, temps de qualité avec les enfants et le conjoint, organisation de la garde des enfants etc.

Comme les cadres experts (*professional*), à savoir les cadres qui possèdent une certaine expertise dans un domaine particulier (Von Nordenflycht, 2010), les cadres pendulaires à l'international doivent soutenir un rythme de travail intensif et soumis à une pression liée à la performance et à des exigences de travail spécifiques, tels que

les fréquents voyages. Toutefois, cette catégorie de personnel bénéficie aussi d'un certain nombre d'avantages, comme une rémunération importante, des niveaux de vie élevés, une passion pour leur travail (Reindl, Kaiser et Stolz, 2011). De telles contradictions à la fois empêchent et renforcent le processus d'intégration entre les domaines de vie (Duxbury et Higgins, 1991).

S'il existe un ensemble d'exigences susceptibles de rendre la mobilité pendulaire difficile, les cadres pendulaires à l'international possèdent également un ensemble de ressources spécifiques qui leur permettent de faire face aux contraintes des déplacements internationaux. La partie suivante poursuit l'objectif d'examiner ces ressources.

2.2. EXAMEN DES RESSOURCES DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

Pour faire face aux exigences de travail, un certain nombre de ressources sont mises à disposition des salariés par le management des organisations (Pihel, Detchessahar, Minguet, 2009). La revue de littérature nous a permis d'identifier et de mettre en relation la situation spécifique des cadres pendulaires à l'international avec les ressources suivantes : le soutien social, le soutien organisationnel perçu, la responsabilité hiérarchique (comme indicateur de la reconnaissance professionnelle), le sentiment d'efficacité professionnelle, la distance psychologique et les opportunités de développement professionnel.

2.2.1. SOUTIEN SOCIAL ET SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU

Deux formes de soutien se présentent comme des ressources pour le cadre pendulaire à l'international et favorisent le bien-être de ce dernier : d'une part, le soutien social (de la part de son proche entourage) qui mobilise des ressources interpersonnelles ; d'autre part, le soutien organisationnel qui mobilise des ressources organisationnelles.

Le soutien social se définit comme l'aide qu'une personne reçoit de son réseau social (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). Le soutien social correspond donc à l'ensemble des relations que l'individu entretient avec des

personnes de son entourage et sur lesquelles il peut compter pour recevoir de l'aide ; le soutien social peut provenir de son réseau social informel (comme son conjoint, sa famille, ses amis) ou de son réseau social formel (comme les associations dont il est membre, des médecins) (Streeter et Franklin, 1992). Le soutien social se présente comme un construit multidimensionnel (Beauregard et Dumont, 1996). Bien qu'il existe différents modèles, les dimensions peuvent être regroupées en trois catégories principales (Beauregard et Dumont, 1996) :

- le réseau de soutien est constitué par les personnes à qui l'individu peut demander de l'aide dans son entourage (Vaux ;1988). Il s'agit donc des liens sociaux que tisse l'individu. La mesure du réseau de soutien passe donc par le recensement du nombre d'individus et de liens au sein du réseau (Beauregard et Dumont, 1996). Il convient ensuite de distinguer qui est susceptible d'apporter un soutien à l'individu (Barrera, 1986) ;

- les comportements de soutien (Barrera, 1986 ; Streeter et Franklin ; 1992) incluent les réelles actions de soutien (Barrera, 1986) ainsi que les attitudes comme l'écoute, l'attention etc. La mesure des comportements de soutien repose sur l'expérience passée des participants et constitue donc une mesure rétrospective (Streeter et Franklin, 1992) ;

- l'appréciation subjective du soutien correspond à l'estimation du soutien que l'individu pense recevoir (Barrera, 1986). Cette dimension est cognitive et devrait prendre en compte la qualité et la quantité de soutien apporté (Tracy et Abell, 1994).

Ainsi, pour évaluer le soutien social, il est nécessaire de tenir compte d'actions de soutien explicites et implicites ainsi que du ressenti de l'individu.

Le soutien organisationnel perçu (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986) renvoie, quant à lui, au sentiment qu'ont les salariés de faire l'objet d'une certaine attention de la part de leur entreprise et à la manière dont leur contribution est valorisée par l'organisation. Ainsi, « *les employés se forgent des croyances générales concernant le degré selon lequel l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être* » (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). De cette

perception, va découler un sentiment d'obligation réciproque. Plus l'individu se sent soutenu et valorisé par son organisation, plus il va s'impliquer et chercher à réaliser les objectifs organisationnels (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades, 2001). Le soutien organisationnel perçu aurait ainsi des effets positifs sur la satisfaction au travail et sur l'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1990).

Le soutien organisationnel est essentiellement perçu grâce à trois éléments. Premièrement, au travers des politiques organisationnelles d'implication et de fidélisation des salariés (Alis et Dumas, 2003), comme les politiques d'aide à la famille. Deuxièmement, le soutien organisationnel passe par le soutien du supérieur hiérarchique (Thomas et Ganster, 1995). Ce dernier, en contact direct et quotidien avec le salarié, représente officiellement l'organisation. Le salarié évaluera donc la manière dont son supérieur hiérarchique valorise son travail (Rhoades et Eisenberger, 2002). Le soutien du responsable hiérarchique est fortement corrélé à la perception du soutien organisationnel. Troisièmement, le soutien organisationnel est apporté par les collègues.

La perception du soutien social et du soutien organisationnel se traduisent par la satisfaction au travail de l'individu et produisent des effets positifs sur son bien-être (Lévesque et Cossette, 1991).

Dans le cadre de la mobilité internationale, les effets positifs du soutien social et du soutien organisationnel peuvent toutefois être amoindris par la distance, qui provoque des incompréhensions et des tensions (Mérignac, 2009). L'éloignement géographique du cadre pendulaire à l'international peut en effet altérer le sentiment de soutien organisationnel comme cela a été observé pour les expatriés et pour les télétravailleurs (Taskin, 2006). De même, la distance peut engendrer une perception tronquée du rôle du supérieur hiérarchique. Durant la mobilité internationale, le cadre est amené à gérer ses missions de manière autonome. Les contacts qu'il aura avec sa hiérarchie seront probablement virtuels et focalisés sur les résultats obtenus. Sa hiérarchie ne pourra évaluer son comportement. Ainsi, l'autonomie peut produire une distance préjudiciable avec le management et favoriser l'apparition de tensions.

Concernant le soutien de la famille et des amis, la littérature met en évidence le stress provoqué par les difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle des grands voyageurs (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000). Le rôle des proches est important, ceux-ci assurant les responsabilités familiales et permettant au cadre pendulaire à l'international de se déplacer.

Ainsi, le soutien social dans le cadre de la mobilité internationale renvoie à la problématique de la distance et remet en question une situation de travail et une situation personnelle dans laquelle l'éloignement peut défaire les liens. Cependant, la distance ne doit pas uniquement être appréhendée d'un point de vue purement physique. L'éloignement physique n'entraîne pas systématiquement d'éloignement psychologique (Peraya, 2011), l'environnement technologique permettant de faire circuler des signes de présence.

2.2.2. LA RESPONSABILITE HIERARCHIQUE (COMME INDICATEUR DE LA RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE)

Le personnel encadrant, c'est-à-dire les salariés exerçant une responsabilité hiérarchique, semble sujet à moins de maladies physiques (comme les troubles musculo-squelettiques) que les autres catégories de personnel. Cela s'explique par leurs conditions de travail spécifiques et par la relation privilégiée qu'ils entretiennent avec leur entreprise (Desmarais, 2006). Ainsi, les cadres en France constituent la catégorie de personnel dont le niveau de satisfaction au travail est le plus élevé (Baudelot et Gollac, 2003). Un niveau de pénibilité moindre (Desmarais, 2006) et une plus grande autonomie (Vouzas, Burgoyne et Livian, 1997) justifient une telle satisfaction au travail.

L'exercice de responsabilités managériales peut donc être examiné comme une ressource pour les cadres pendulaires à l'international. En effet, la reconnaissance « *au travail et du travail* » (Pihel, Detchessahar, Minguet, 2009) constitue une ressource essentielle pour les cadres. La mobilité géographique est souvent envisagée comme une valeur ajoutée au parcours professionnel des hauts potentiels et des hauts niveaux de responsabilité. Les postes pour lesquels la mobilité de longue distance est cruciale sont souvent considérés comme plus importants (Cerdin, 2011). L'internationalisation du poste a un impact plus fort sur le salaire que la mobilité,

notamment lorsqu'elle est inter-organisationnelle et géographique. Il est donc probable que l'exercice du management et la reconnaissance que cela suppose soit plutôt une ressource pour les cadres pendulaires à l'international.

2.2.3. LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONELLE

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, au cours des missions à l'international, les cadres sont amenés à réaliser leur travail dans de brefs délais. Dès lors, ils doivent se focaliser sur leurs objectifs de travail sans sombrer dans la panique. Pour ce faire, la notion de sentiment d'efficacité personnelle se présente comme une ressource essentielle. En effet, les croyances des individus sur leur efficacité influent sur leur manière de penser, sur leur comportement (Lecomte, 2004). La capacité d'une personne à entreprendre certaines actions dépend largement de sa croyance dans cette capacité (Carapatot et Petot, 2004).

L'efficacité personnelle peut se définir comme une croyance en ses propres capacités à résoudre des problèmes spécifiques, à mener à bien une tâche et à maîtriser son environnement (Pourtois et Demonty, 2004). Le sentiment d'efficacité personnelle est défini comme l'auto évaluation par les individus de leur capacité à organiser et réaliser les actions requises pour atteindre un certain niveau de performance attendu (Bandura, 1986 ; Speier et Frese, 1997). Le sentiment d'efficacité est une capacité productrice au sein de laquelle les sous-compétences cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales doivent être organisées et orchestrées efficacement pour servir de nombreux buts. Le sentiment d'efficacité personnelle d'un individu ne concerne pas le nombre d'aptitudes qu'il possède, mais ce qu'il croit pouvoir en faire dans des situations variées (Lecomte, 2004). Le sentiment d'efficacité est spécifique à une activité. Il sera alors plus ou moins élevé selon les domaines concernés (Lecomte, 2004). Selon Bandura (1986) Les croyances d'efficacité personnelle sont construites à partir :

- des expériences actives de maîtrise : le sentiment d'efficacité personnelle augmente au fil des succès, et vice et versa. Si une situation de travail fournit des opportunités de travailler sur des taches stimulantes, une personne ne va pas seulement apprendre qu'elle est capable d'effectuer et de maîtriser cette activité mais développer un sentiment plus général de maîtrise de la situation,

et donc développer son sentiment d'efficacité personnelle (Speier et Frese, 1997) ;

- de l'apprentissage social : observation des autres et en particulier comparaison aux personnes de référence (même âge, même parcours etc.). Ainsi, L'observation et l'imitation du comportement d'autrui sont une forme d'apprentissage (Carapatot et Petot, 2004) ;

- de la persuasion par autrui : le retour positif des autres peut renforcer l'efficacité personnelle ;

- de l'état physiologique et émotionnel : un état émotionnel stable atteste d'une bonne gestion du stress et augmente la croyance en soi.

L'efficacité nécessite un bon équilibre entre les aptitudes et les croyances d'efficacité personnelle. En d'autres termes, même si les aptitudes sont élevées, si les croyances d'efficacité personnelle sont faibles, l'efficacité sera moindre (Lecomte, 2004). Ainsi, les personnes qui ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé abordent les difficultés comme des défis personnels et se concentrent sur l'activité à effectuer. Le fait de ne pas surmonter une difficulté est attribué à un manque d'efforts. Enfin elles pensent pouvoir contrôler, au moins en partie, les obstacles et menaces. Le sentiment d'efficacité personnelle permettrait donc d'augmenter la performance et de diminuer le stress et l'épuisement émotionnel (Lecomte, 2004). A l'inverse, les individus ayant un sentiment d'efficacité personnel faible appliquent une stratégie d'évitement des difficultés, en particulier lorsqu'elles doutent de leurs capacités. Ils se focalisent sur leur sentiment d'insuffisance, sur les difficultés à surmonter et sur les éventuelles conséquences d'un échec.

Bandura a démontré l'importance des croyances d'efficacité sur l'actualisation de stratégies d'imitation face aux stresseurs (Pourtois et Demonty, 2004). Ainsi, les individus présentant un moindre sentiment efficacité personnelle sont davantage stressés et dépressifs (Lecomte, 2004). Le sentiment d'efficacité personnelle est relié à la réactivité de l'environnement : si les attentes de résultats sont faibles ou élevées, un fort sentiment d'efficacité personnelle se traduira par un engagement productif, des aspirations, une satisfaction personnelle. Au contraire, un sentiment d'efficacité

personnelle faible se traduira par une dévalorisation et un découragement (Lecomte, 2004).

A notre connaissance, les effets du sentiment d'efficacité personnel sur le bien-être du cadre n'ont pas été étudiés dans le cadre de la mobilité internationale. Le sentiment d'efficacité personnel semble pourtant constituer une ressource essentielle, qu'il convient de prendre en compte dans de futures recherches.

2.2.4. LA DISTANCE PSYCHOLOGIQUE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL FACE A DES SITUATIONS PROFESSIONNELLES STRESSANTES

Lors des déplacements, les cadres pendulaires à l'international peuvent parfois rencontrer des difficultés à se couper du travail. Leur journée de travail peut souvent se prolonger par un dîner d'affaires. Ou encore, submergés par une charge de travail importante, ils peuvent continuer à travailler le soir à l'hôtel. Pourtant, comme pour les cadres sédentaires, le processus de récupération après le travail est important pour maintenir un équilibre psycho-social.

La récupération (recovery) renvoie au processus selon lequel le système fonctionnel de l'individu qui a été exposé à une situation stressante retourne à un niveau de pre-stress (Meijman et Mulder, 1998), c'est-à-dire la restauration de l'humeur altérée et le retour aux conditions psychologiques préalables à l'action, qui se traduisent notamment par une diminution des indicateurs physiologiques de stress (Fritz et Sonnentag, 2007). Selon Fritz et Sonnentag (2007), les facteurs de stress professionnels (pression professionnelle, charge de travail élevée, ambiguïté du rôle professionnel, exigences de travail) ont donc des effets négatifs sur la récupération alors que la latitude à contrôler les situations agit positivement sur le processus de récupération. La plupart des recherches concernant le besoin de récupération à la suite de situations professionnelles stressantes se concentrent sur les effets engendrés par l'exercice d'activités extra-professionnelles sur le processus de récupération (Fritz et Sonnentag, 2007; Westman et Eden, 1997). D'après Fritz et

Sonnentag (2007), c'est plutôt la capacité à se relaxer et à se détacher[5] psychologiquement de situations stressantes qui favorisent la récupération. La littérature propose des modèles d'analyses du processus de récupération comme le modèle Efforts-Récupération (Meijman et Mulder, 1998) ou la théorie de conservation des ressources ainsi que des théories sur la régulation de l'humeur. Concernant ce dernier point, les travaux mettent en évidence différentes stratégies mises en place par les individus pour récupérer : les stratégies d'éviction, les stratégies de confrontation ou bien les stratégies de diversion comme la prise de distance psychologique en dehors des temps de travail, la relaxation ou la maitrise de soi etc. En ce qui concerne le détachement psychologique, il s'agit de se soustraire physiquement au contexte de travail (Hartig, Johansson et Kylin, 2007) mais aussi psychologiquement (Fritz et Sonnentag, 2007), c'est-à-dire de se désengager mentalement en ne pensant plus aux situations problématiques ou aux opportunités professionnelles. La relaxation, quant à elle, permet d'atteindre un état de faible activation cérébrale et physique et une augmentation de la bonne humeur. Beaucoup d'individus parviennent ainsi à se relaxer lorsqu'une activité leur demande peu d'interactions sociales, peu d'efforts physiques ou intellectuels et est peu stimulante. Enfin, la maitrise de soi consiste à distraire l'individu au travers d'activités lui permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de relever de nouveaux défis (hobbies, volontariat etc.) (Fritz et Sonnentag, 2007).

Les travaux de recherche ont montré que la récupération, c'est-à-dire la restauration de l'humeur altérée et le retour aux conditions psychologiques préalables à l'action, se traduisent par une diminution des indicateurs physiologiques de stress (Fritz et Sonnentag, 2005). En particulier, la maitrise des activités extra-professionnelles semble profitable : le contrôle ou le sentiment de contrôler contribue au bien-être des individus.

A notre connaissance, il n'existe pas de travaux ayant examiné les effets de la récupération sur les bien-être des cadres internationaux. Il serait pourtant intéressant de comprendre comment opère ce processus de récupération dans le cadre des déplacements professionnels des cadres pendulaires à l'international. En effet, le

[5] La distance psychologique renvoie à la prise de distance par rapport à son travail. La distance psychologique est donc complètement différente du concept de distance physique que nous avons introduit dans le chapitre 2 et qui évoquait une problématique d'éloignement.

navettage international est caractérisé par une charge de travail élevée, une augmentation des contraintes professionnelles pendant le déplacement et des difficultés à se couper physiquement et psychologiquement du travail le soir à l'hôtel. Ainsi, les cadres pendulaires se retrouvent coupés de leur environnement familial et amical. Les cadres pendulaires à l'international semblent donc bénéficier de peu d'opportunités de récupération. Pourtant, ces derniers ne semblent pas présenter un niveau de bien-être moindre de celui des cadres sédentaires (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011).

2.2.5. LES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

Le développement des compétences des salariés passe par la mobilité internationale (Cerdin, 2003). Ainsi, les jeunes cadres sont attirés par l'intérêt professionnel de la mobilité internationale et la possibilité de développer des compétences spécifiques liés l'internationalisation de leur entreprise (Guillaume et Pochic, 2010). Dès lors, il semble logique de se demander en quoi les opportunités de développement professionnel peuvent constituer une ressource pour les cadres pendulaires à l'international.

Le développement professionnel (DP) prend naissance dans le domaine de la psychologie des apprentissages (Piaget, 1979 ; Vygotsky,1985). En effet, la vie professionnelle offre des opportunités d'apprentissage de différents types : compétences sociales, émotionnelles ou cognitives, motivation, savoirs techniques (Elman, Illfelder-Kaye et Robiner, 2005). Le développement professionnel reste toutefois un concept flou, la littérature n'arrivant pas à un consensus. Nous retiendrons la définition d'Elman, Illfelder-Kaye et Robiner (2005) selon laquelle le développement professionnel correspond au processus d'acquisition, développement, maintien et amélioration des connaissances, compétences et qualifications nécessaires à l'accomplissement de manière compétente d'une fonction professionnelle, se traduisant par le professionnalisme. Un des motifs de désaccord entre les chercheurs réside dans la définition du lien entre apprentissage et développement. Pour certains, le développement et l'apprentissage sont disjoints alors que pour d'autres, l'apprentissage précède le développement, influençant ce dernier. De plus récentes

études distinguent l'apprentissage formel lors de programmes de formation, de l'apprentissage informel. Ce dernier correspond alors à un apprentissage non structuré, expérimental, non institutionnel développé au cours du travail quotidien (Holman et Wall, 2002; Morrison et Robinson, 2004). Autrement dit, le personnel apprend en travaillant.

Les opportunités de développement professionnel sont généralement associées aux opportunités d'apprentissage et à la formation des compétences, qui sont principalement destinées à augmenter la productivité du personnel (Molino, Ghislieri et Cortese, 2013). Or, accroitre les opportunités d'apprentissage au travail peut aussi représenter un mécanisme important afin de développer les compétences nécessaires pour affronter des situations professionnelles stressantes. Ainsi, plusieurs études ont mis en évidence que les opportunités d'apprentissage au sein des organisations peuvent réduire le stress professionnel (Holman et Wall, 2002), influençant positivement la qualité de la vie professionnelle (Panari, Guglielmi, Simbula et Depolo, 2010) et augmentant la motivation du personnel (Morrison et Robinson, 2004). D'une part, les opportunités de développement professionnel permettent aux employés de développer des compétences et donc de mieux répondre aux exigences professionnelles, ce qui réduit le stress (Holman et Wall, 2002). En particulier, les opportunités de développement professionnel contribuent à la mise en place de stratégies efficaces permettant de résoudre des situations problématiques grâce au recours à des comportements différents, alternatifs. Dans de telles situations, il ne s'agit pas de rester dans la routine mais de faire appel aux opportunités de développement professionnel pour explorer et réfléchir à des solutions innovantes et résoudre le problème (Karasek et Theorell, 1990). D'autre part, les opportunités de développement professionnel stimulent le développement de ressources personnelles, telles que l'efficacité personnelle, l'estime de soi et l'optimisme, valorisant l'habilité des individus à contrôler et maitriser leur environnement (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2009).

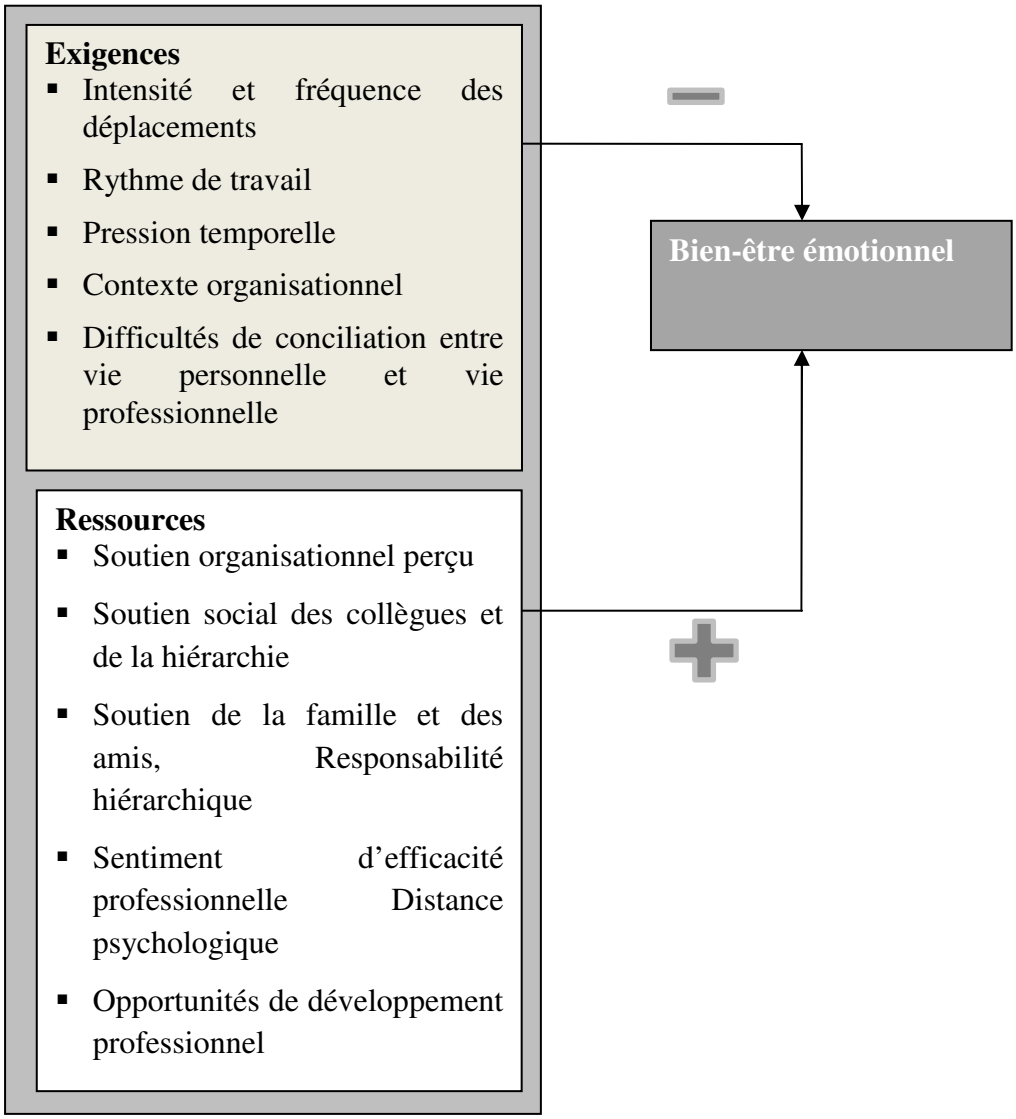
Ainsi les opportunités de développement professionnel se présentent comme des ressources organisationnelles (Hawley et Valli, 1999). Qu'en est-il pour les cadres pendulaires à l'international ? La littérature ne traite pas des opportunités de développement professionnel dans le cadre des nouvelles formes de mobilité

internationale. Toutefois, les chercheurs s'intéressent aux compétences que la mobilité internationale devrait permettre d'acquérir, puisque, outre le contrôle des relations siège-filiales et le transfert de connaissances, les organisations, le développement de compétences spécifiques, dites « culturelles », fait partie des objectifs intrinsèques à la mobilité internationale (Barmeyer, 2007). Le concept de compétence renvoie au processus générateur de la performance, elle est finalisée, contextualisée, spécifique et contingente (Wittorski, 1998). Ainsi, « est jugé compétent celui dont la performance, au regard de l'efficience de son acte et de la qualité du résultat, est appréciée comme positive » (Wittorski, 1998). Les compétences culturelles représentent en effet une ressource pour les organisations car elles font partie de leur capital immatériel (Barmeyer et Davoine, 2012). Autant de compétences développées également par les cadres pendulaires à l'international. En particulier, la mobilité pendulaire internationale 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, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011), les cadres pendulaires à l'international combinent des projets de travail dans divers pays, communiquent dans différents contextes culturels, font face à des déplacements de dernière minute et démontrent une grande flexibilité.

2.3. EXIGENCES ET RESSOURCES DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL : PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE

A partir de certaines variables psycho-sociales examinée ci-dessus et dans le cadre du modèle exigences/ressources, la figure suivante propose une lecture des effets des exigences et ressources sur le bien-être ou mal-être émotionnel des cadres pendulaires à l'international.

Figure 11 - Exigences et Ressources des cadres pendulaires à l'international



Ainsi, le déséquilibre entre des ressources et des exigences peut-être exacerbé par les conditions de travail inhérentes à la mobilité pendulaire à l'international et conduire à une situation de souffrance au travail.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

La mobilité pendulaire à l'international est synonyme de contraintes élevées, aussi bien d'ordre professionnel que personnel, comme l'intensité et la fréquence des déplacements, le rythme de travail, la pression temporelle, le contexte organisationnel et les difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.

Les cadres pendulaires à l'international disposent de ressources spécifiques, aussi bien d'ordre organisationnelles, interpersonnelles que personnelles comme le soutien social des collègues et de la hiérarchie, le soutien de la famille et des amis, la responsabilité hiérarchique (comme indicateur de la reconnaissance professionnelle), le sentiment d'efficacité professionnelle, la distance psychologique et les opportunités de développement professionnel.

Un déséquilibre entre ces exigences et ces ressources de travail peut diminuer le bien-être des cadres pendulaires à l'international et, s'il persiste dans le temps peut conduire à des situations de souffrance au travail, voire d'épuisement professionnel. Il est donc important d'examiner ce phénomène à long terme, comme nous proposons de le faire dans la section suivante.

SECTION 3 - LA MOBILITÉ PENDULAIRE INTERNATIONALE DANS LE TEMPS

Le modèle exigences-ressources permet d'évaluer les facteurs affectant le bien-être et mal-être des cadres pendulaires à l'international à court-terme. Cependant, la mobilité pose des questions sur le long terme, comme la soutenabilité des carrières ou la conciliation travail-famille. En effet, les exigences et ressources liées à la migration pendulaire peuvent évoluer dans le temps, au fil des évolutions de la vie privée et professionnelle des cadres. La persistance de difficultés au cours du temps, la non-réalisation de ses aspirations, l'évolution de sa vie personnelle (mise en ménage, arrivée du premier enfant, maladie etc.), les attentes non honorées en termes de carrière (comme la valorisation du parcours international) ou de solutions organisationnelles peuvent empêcher le cadre pendulaire à l'international de remplir ses obligations. En particulier, de telles situations peuvent mener le salarié à la rupture du contrat psychologique (Rousseau, 1989 ; 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 (Rousseau, 1989 ; Morrison et Robinson, 2000). L'examen de la littérature relative aux nouvelles formes de mobilité internationale permet de dresser une première liste des attentes et promesses inhérentes au navettage international, selon que l'on se place du point de vue de l'organisation ou de celui des cadres pendulaires à l'international.

Afin de cerner ces logiques, nous mobiliserons dans ce travail le modèle du contrat psychologique (CP) (Rousseau, 1989) dont nous introduirons le concept dans une première section (sous-section 3.1) ; puis, nous évoquerons les attentes de l'organisation liées à la mise en place de la mobilité internationale ainsi que les promesses perçues par les cadres pendulaires à l'international (sous-section 3.2). Enfin, nous présenterons une grille d'analyse issue de cette articulation théorique, proposant une lecture du contrat psychologique des cadres pendulaires à l'international (sous-section 3.2).

3.1. LE MODELE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Après avoir défini le concept du contrat psychologique, nous détaillerons les obligations et promesses qui lient l'employé et l'employeur. Puis, nous exposerons les facteurs pouvant conduire à une rupture ou transformation du contrat psychologique.

3.1.1. DEFINITION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Le contrat psychologique est un modèle théorique qui permet l'examen de la relation d'emploi et se concentre sur les promesses et obligations perçues par l'employé et l'employeur (Guerrero, 2003). Argyris (1960) est le premier à mobiliser ce terme pour décrire la relation qu'entretenaient des ouvriers avec leur contremaître. Le contrat psychologique s'appuie sur la théorie de l'échange social (Homans, 1958 ; March et Simon, 1958) et sur la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Selon la première, la relation d'emploi constitue un échange d'obligations entre l'employeur et l'employé (March et Simon, 1958) ; la deuxième ajoute que le respect réciproque des obligations et le développement d'un sentiment de redevabilité posent les bases pour édifier des relations stables dans le temps (Gouldner, 1960). En outre, Blau (1964) examine trois conditions nécessaires pour garantir une relation d'emploi : la réciprocité, la temporalité et la confiance dans l'échange. En particulier, la relation de confiance et la possibilité qu'aucune contrepartie ne soit reçue distinguent l'échange social de l'échange commercial.

La définition du contrat psychologique évolue au cours du temps. Schein, (1965) définit le contrat psychologique comme suit : « *l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation… De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement* ». Selon cette définition, le contrat psychologique correspondait à l'ensemble des attentes de l'employé et de l'employeur, ces dernières, de nature formelle et informelle, affectent les agissements

des acteurs organisationnels. Pour Rousseau (1989), le contrat psychologique consiste en « *la croyance d'individus concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre le salarié et une autre partie. Un contrat psychologique 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* ». Ici, bien que la notion de réciprocité soit reprise, le contrat psychologique ne prend en compte que le point de vue de l'employé et n'engage en rien l'employeur. Nous sommes dans une relation unilatérale. Par ailleurs, le contrat psychologique se base sur la perception de l'employé. En conséquence, l'accent est mis sur la forte subjectivité des croyances de ce dernier (Rousseau, 1989). De plus, cette conceptualisation emploie le terme de promesses plutôt que celui d'attentes. Les attentes seraient une conséquence des promesses. D'autres définitions, comme celle de Herriot et Penberton (1997) évoquent les obligations des deux parties plutôt que leurs promesses ou attentes : le contrat psychologique se définit alors comme « *les perceptions qu'ont les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation, des obligations relatives à cette relation* ».

La littérature analyse le contrat psychologique selon différentes dimensions comme la pérennité et l'étendue des engagements, leurs crédibilité, leurs conséquences économiques et enfin leurs durées (Rousseau, 1998). Toutefois, trois principaux thèmes sont mis en évidence dans les définitions précédentes : le contenu des promesses, attentes et obligations, la perspective de la relation et la subjectivité de l'échange.

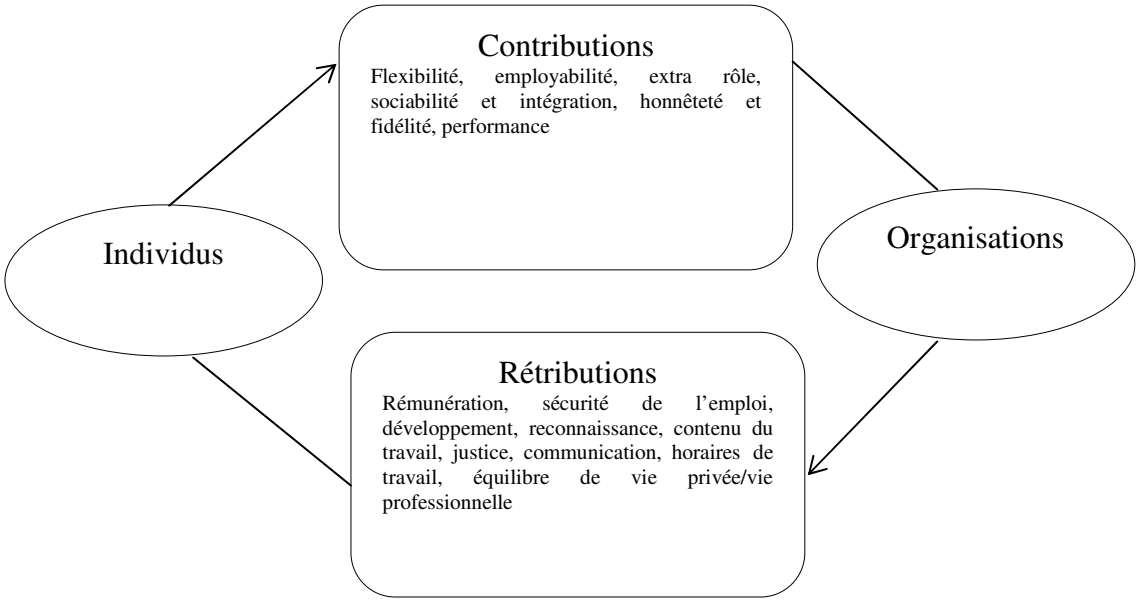
3.1.2. LE CONTENU DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Les employés devraient faire preuve de flexibilité, employabilité, extra rôle, sociabilité et intégration, honnêteté et fidélité, performance, alors que les employeurs devraient garantir la rémunération, la sécurité de l'emploi, le développement (formation et carrière), la reconnaissance (respect et soutien), le contenu du travail, la justice, la communication, les horaires de travail et l'équilibre de vie privée/vie professionnelle (Campoy, Castaing et Guerrero, 2009). Que ce soit du point de vue de l'organisation ou de celui de l'individu, il s'agit donc de distinguer les obligations explicites (formalisées dans le contrat de travail) des obligations tacites. Ces dernières

n'engagent en rien l'employeur et correspond à ce que peut implicitement attendre le cadre (Dany, 2001).

La figure suivante illustre le contenu du contrat psychologique.

Figure 12 – Contenu du contrat psychologique à partir de la définition des obligations selon Campoy, Castaing et Guerrero, 2009



3.1.3. UNE RELATION D'EMPLOI UNILATERALE OU BILATERALE ?

Les définitions du contrat psychologique ne tiennent pas toutes en considération les mêmes perspectives. Certains auteurs étudient ainsi la symétrie du contrat et son niveau (Janssens et Van Den Brande, 2004). En effet, d'une part, le contrat psychologique peut être examiné dans une perspective individuelle, selon le point de vue de l'employé en général ; c'est le cas de la perspective adoptée par Rousseau. D'autre part, le contrat psychologique peut être abordé dans une perceptive systémique, prenant en compte le point de vue de l'employé comme celui de l'employeur (Lemire et Martel, 2007). Dans ce travail doctoral, il nous semble judicieux d'adopter une approche bilatérale. En effet, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 2, les organisations rencontrent des difficultés à segmenter le personnel mobile à l'international au travers de nouvelles formes de mobilité internationale. Dès lors, les attentes, promesses ou obligations de part et d'autre peuvent ne pas être clairement définies ou comprises, les deux parties pouvant rencontrer des difficultés de

communication (Morrison et Robinson, 2004) accentuées par l'éloignement provoqué par la mobilité internationale. Il semble donc intéressant de les examiner et de les clarifier dans le cadre de notre recherche.

3.1.4. PERCEPTION DE PROMESSES ET SUBJECTIVITE DE L'ECHANGE

La relation d'emploi est abordée de manière différente par chacun. Les attentes varient en fonction d'un certain nombre de facteurs (Morrison et Robinson, 1997) comme *la socialisation durant l'enfance et l'adolescence, la culture nationale, les antérieures de travail, la culture organisationnelle, la socialisation organisationnelle et professionnelle, les signaux sociaux et les interactions quotidiennes, le rôle au sein de la relation d'emploi et les motivations, les buts et les besoins qui y sont associés*. Ainsi, la compréhension du contrat psychologique est le fruit de la culture et de la perception des individus (Thomas, Au et Ravlin, 2003). Si la conceptualisation du contrat psychologique se forme bien avant d'entrer dans le monde du travail, il va vraiment se forger lors de la première expérience professionnel (De Vos, Buyens et Schalk, 2003). La perception de promesses se forme à partir des pratiques réelles de l'organisation comme les politiques des ressources humaines, les actions syndicales, le collectif de travail. Les attentes changeront peu par la suite ou seront difficiles à faire évoluer (Rousseau, 2001 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000).

La subjectivité de l'évaluation des attentes pose la question de l'inadéquation de ces dernières. Que se passe-t-il si les attentes sont inadéquates, incomprises ou ne se réalisent pas ?

3.1.5. RUPTURE OU TRANSFORMATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

La réalisation ou non-réalisation des attentes mutuelles produit des effets sur la satisfaction professionnelle, l'implication organisationnelle et la performance de l'individu (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). Les attentes évoluent en fonction de la vie personnelle de l'individu ou des mutations organisationnelles et le principe de réciprocité qui sous-tend le contrat psychologique n'est pas toujours respecté. Dès lors, l'évolution des attentes peut mener à la violation, rupture ou transformation du contrat psychologique.

Beaucoup d'auteurs examinent la rupture du contrat psychologique du point de vue de l'employé. Ainsi, pour Rousseau (1989), la rupture est le résultat de « *l'incapacité des organisations à répondre à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elles devraient le faire* ». Morrison et Robertson (1997) abordent le phénomène dans une perspective bilatérale. Selon ces derniers, la rupture du contrat psychologique est consécutive à « *l'évaluation cognitive de l'écart négatif entre les obligations promises et les rétributions reçues* ». En d'autres termes, les promesses ou obligations perçues par les uns ne sont pas tenues par les autres (Robinson et Rousseau, 2007). La rupture du contrat peut aussi être le fait d'un déséquilibre entre rétributions et contributions (Morrison et Robertson, 1997). Turnley et Feldman (1998) précisent que la rupture concerne le non-respect de toutes les promesses qu'elles soient explicites et tacites. Les promesses peuvent ne pas être tenues pour deux raisons :

- l'incongruence des attentes (Morrison et Robertson, 1997). Dans ce cas, la subjectivité de l'évaluation cognitive des promesses entre en jeu ;

- la renonciation (Morrison et Robertson, 1997). L'une des parties se trouve dans l'impossibilité de satisfaire les attentes (suite à un changement organisationnel ou un changement personnel par exemple). Ce manquement peut-être intentionnel ou non (Morrison et Robertson, 1997).

La ou les ruptures du contrat psychologique se traduiraient par la violation de ce dernier, c'est-à-dire « *un état émotionnel et affectif qui peut résulter de la croyance selon laquelle l'organisation n'a pas réussi à maintenir adéquatement le contrat psychologique* » (Robinson et Morrison, 1997). La violation du contrat psychologique constitue donc une *réaction affective et génère un ensemble de sentiments négatifs comme « la déception, la frustration, la colère, l'amertume, l'indignation »* (Poilpot-Rocaboy, 1998). Le passage d'un sentiment de rupture à celui de violation du contrat psychologique n'est pas clairement établit. Certains auteurs (Robinson et Morrison, 1997) mettent en parallèle les deux phénomènes alors que pour d'autres, la rupture ou la violation dépend du degré de difficultés rencontrés par les individus (Desmarais et Dubouloy, 2010).

Les recherches ont mis en évidence que la stabilité du contrat psychologique favorise la satisfaction de l'individu (Robinson et Rousseau, 1994, Sutton et Griffin, 2004) et son engagement organisationnel. Cela se traduit donc par un gain pour l'organisation. Au contraire, la rupture ou la violation du contrat psychologique conduirait à une perte de confiance et à un stress de l'individu (Robinson et Rousseau, 1994). Ce dernier pourrait mettre fin à la relation d'emploi (Robinson et Rousseau, 1994), ce qui représente alors un coût pour les deux parties. Dans le meilleur des cas, les deux partis peuvent arriver à un consensus menant à la transformation du contrat psychologique.

Le contrat psychologique permet ainsi de dépasser le cadre du contrat de travail et d'appréhender les promesses explicites ou tacites échangées entre le cadres pendulaires à l'international et son employeur (De Bry et Galindo, 2007 ; Guerrero, 2001). Il permet d'analyser la relation d'emploi dans le temps. Le contrat psychologique évolue au gré de la vie du salarié et de l'organisation, impliquant la naissance de nouvelles promesses (aboutissant alors à la transformation du contrat psychologique) ou bien à la disparition des promesses initiales (aboutissant alors à la rupture du contrat psychologique) (De Bry et Galindo, 2007). Ainsi, le contrat psychologique, échangeant la loyauté contre la sécurité, fait place à de nouveaux contrats basés sur l'échange d'une performance contre une promesse d'employabilité accrue (*boundaryless careers*). Selon Dany et Livian (2002), de nouvelles relations d'emploi émergent qui ne se fondent plus nécessairement sur l'idée d'emploi à vie. Les cadres,

notamment, se trouvent soumis à toujours plus de mobilité. Dès lors, il semble intéressant d'appréhender l'évaluation faite par le cadres pendulaires à l'international de ses attentes (Desmarais et Dubouloy, 2010) et d'identifier les facteurs d'érosion ou de stabilité du contrat psychologique au cours du temps.

3.2. MOBILITE PENDULAIRE A L'INTERNATIONAL ET PROMESSES PERÇUES

Dans une perspective bilatérale, cette sous-section a pour objet de présenter les promesses que peuvent percevoir l'employeur et l'employé dans le contexte spécifique de la mobilité pendulaire à l'internationale.

3.1.1. PROMESSES PERÇUES PAR L'EMPLOYEUR

Comme évoqué dans le premier chapitre de ce travail, la mobilité pendulaire à l'international répond aux besoins des entreprises internationales : forme de mobilité de court terme, flexible, elle constitue un instrument privilégié pour coordonner les relations sièges-filiales, contrôler les filiales de manière directe ou indirecte, diffuer les connaissance et la culture organisationnelle.

Traditionnellement, les carrières professionnelles gérées dans le cadre d'une filière promotionnelle internationale permettent le développement d'une compréhension de l'environnement et des activités internationales de l'organisation. Le courant de la carrière nomade considère ainsi que les capitaux de carrière (c'est à dire l'accumulation de compétences) accumulés par les cadres nomades constituent autant de ressources pour leurs organisations, leur branche métier, leur industrie et leur pays (Cadin et al., 2000). Comme évoqué dans le premier chapitre de ce travail, les organisations souhaitent encourager les parcours professionnels qui associent expérience au siège social et expérience dans les filiales à l'étranger. Au travers la mobilité internationale, les cadres internationaux développent divers compétences : les compétences relatives à la connaissance du marché, les compétences interpersonnelles, les compétences spécifiques au rôle rempli durant la mobilité, les compétences concernant la création de réseaux sociaux, les compétences interculturelles et la compréhension de l'organisation. Concernant ce dernier point, l'efficacité des cadres suppose une connaissance organisationnelle élargie et une vision à 360 degrés, autant de compétences que la mobilité pendulaire internationale permet de développer.

Par ailleurs, 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, Konopaske et Ivancevich, 2000).

3.1.2. PROMESSES INTRINSEQUES PERÇUES PAR LES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

La multiplication des missions à l'étranger permet aux cadres pendulaires à l'international de développer des compétences et d'enrichir leur capital initial. 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, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011), les cadres pendulaires à l'international 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, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011).

3.1.3. PROMESSES EXTRINSEQUES PERÇUES PAR LES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

Inkson, Arthur, Pringle et Barry (1997) distinguent deux modèles selon lesquels l'expérience internationale est obtenue et utilisée pour soutenir le développement de carrière. Le premier modèle correspond à l'expatriation classique, où l'initiative de l'expérience internationale vient principalement de l'entreprise. Le second modèle est celui de l'expérience étrangère, où l'initiative de l'expérience internationale revient à l'individu. Dans les deux cas, la mobilité internationale semble favoriser une évolution professionnelle plus rapide (Guerrero, 2001). En effet, l'expérience internationale est considérée par les cadres comme un tremplin pour faire carrière (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011). Les recherches concernant la mobilité internationale (Guillaume et Pochic, 2010) focalisent ainsi leur attention sur le lien entre parcours

international et carrière (Beaverstock, 2005). Or, le concept de carrière a fortement évolué ces dernières années. En effet, face aux organisations pyramidales, sont mises en avant des organisations en réseau, fonctionnant par projet et tournées vers l'innovation (Cadin et al., 2005), qui ne garantissent plus aux cadres une carrière verticale. Ainsi, les nouvelles carrières correspondent à l'idée de carrière auto-inventée par les individus. Il appartient aux salariés d'acquérir de nouveaux savoir-faire, de gérer leurs compétences, leur motivation et leur réseau. Toutefois, la capacité des individus à gérer leur carrière à leur guise ne doit pas être surestimée. Selon la théorie de la promesse de carrière (Dany, 2001) , il existe deux types de carrière :

- la carrière objective : cadres à haut potentiel dont l'employabilité et la carrière ne fait aucun doute ;

- la carrière subjective : l'individu peut espérer faire carrière mais sa zone de progression est limitée (la promesse est faible).

La représentation de la mobilité internationale et son articulation avec les carrières varient selon le pays d'origine des cadres (Cerdin, 2004). En effet, le cadre institutionnel a un impact sur la manière dont les individus définissent leur carrière et sur la manière dont les entreprises organisent la mobilité de leurs salariés. La structuration des carrières par le système éducatif (Livian, 2004) se retrouve dans les modèles décrivant le processus d'identification et de développement des potentiels dans différents contextes internationaux. Ces modèles sont :

- le modèle japonais : identification du potentiel initiée lors du recrutement et poursuivie pendant une longue période d'essai de 7 à 8 ans ;

- le modèle latin : les leaders sont sélectionnés sur la base du système éducatif lui-même très sélectif. L'élite progressera sur un parcours fait de défis inter-fonctions ;

- le modèle germanique : il accorde une grande importance à l'expertise fonctionnelle.

Toutefois, ces trois modèles subissent les effets d'un marché du travail de plus en plus international (Evans, Pucik et Barsoux, 2002). Comment les entreprises intègrent-t-elles dans leur processus d'identification les potentiels des personnes d'une autre nationalité et formées dans un système éducatif différent ? L'élite sur le marché du travail français sera-t-elle perçue de la même manière sur un marché du travail qui fonctionne selon une autre règle du jeu ? Par exemple, peu d'organisations mettent en place un dispositif de gestion spécifique des mobilités transnationales (APEC, 2005 ; Guillaume et Pochic, 2010).

D'autre part, 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 cadres pendulaires à l'international : 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).

Enfin, les recherches présentent la mobilité internationale comme une « stratégie individuelle et familiale de mobilité ou de reproduction sociale » (Guillaume et Pochic, 2010) : l'internationalisation de leurs parcours permet aux cadres d'assoir leur statut, se référant à l'image de l'expatrié traditionnel (homme blanc d'un haut niveau social) « qui a réussi » (Guillaume et Pochic, 2010).

Le contrat psychologique sous-jacent à la mobilité pendulaire internationale semble faire partie de la sous-catégorie du contrat psychologique 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.

3.3. DEFINITION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

L'examen de la littérature nous a permis d'aboutir à la définition du contrat psychologique des cadres pendulaires à l'international.

Tableau 13 - Définition du contrat psychologique des cadres pendulaires à l'international

	Promesses perçues par le cadre pendulaire à l'international	**Promesses perçues par l'employeur**
Dimensions intrinsèques	▪ Plaisir des voyages ▪ Opportunité de développement professionnel (flexibilité, adaptation, interculturel…)	▪ Développement de compétences spécifiques (connaissance du marché, création de réseaux sociaux, compréhension de l'organisation, compétences interculturelles, etc.) ▪ Engagement organisationnel (flexibilité, fidélité, etc.)
Dimensions extrinsèques	▪ Valorisation des compétences spécifiques développées lors de la mobilité ▪ Meilleure visibilité ▪ Accélération de la carrière ▪ Rémunération plus élevée ▪ Majeure employabilité	▪ Réponse à la demande business ▪ Coordination des relations siège-filiales ▪ Contrôle direct et indirect des filiales à l'étranger ▪ Diffusion de la culture organisationnelle

L'examen du contrat psychologique du cadre pendulaire à l'international pose la question des risques de rupture ou de violation du contrat psychologique dans le temps. Selon nous, les facteurs d'érosion du contrat psychologique des cadres pendulaires à l'international peuvent se classifier en deux catégories :

- le non-respect des promesses perçues par une des deux parties ;
- un déséquilibre persistant entre les exigences et les ressources de travail, qui empêcherait l'individu de remplir son rôle.

Alors que les facteurs d'érosion du contrat psychologique qui lient le cadre pendulaire à l'international à son organisation sont nombreux et propres à la mobilité pendulaire internationale, la littérature identifie peu de facteurs de stabilités spécifiques à cette population et à ce type de mobilité.

CONCLUSION DE LA SECTION 3

Le contrat psychologique se présente comme un modèle opportun pour analyser les promesses explicites et tacites échangées entre les cadres pendulaires à l'international et leur employeur.

La catégorie de personnel des cadres a connu de nombreux bouleversements. L'essor de cette catégorie face à un marché exigeant a conduit à distinguer deux types de cadre : les cadres experts, forts d'une expertise et d'une connaissance spécifique, et les cadres managers assumant des fonctions d'encadrement. Face à la mutation et au ralentissement du marché de l'emploi, la possibilité de faire carrière au sein d'une même entreprise est réservée seulement à l'élite de cette catégorie de personnel (top management), individuée comme cadres à haut potentiel. Les autres doivent apprendre à gérer leur carrière en externe, développant leurs compétences et leur employabilité. La mobilité internationale est l'occasion de se distinguer et de valoriser son parcours professionnel. De plus, elle constitue une solution organisationnelle flexible au support des stratégies d'expansion internationale des entreprises.

La mobilité pendulaire internationale représente donc 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, goût 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 et peuvent mener à la rupture ou transformation du contrat psychologique et de la relation de travail.

CONCLUSION

Ce chapitre poursuivait l'objectif d'examiner la relation de travail des cadres pendulaires à l'international. A partir d'une revue de la littérature, nous avons effectué cet examen à partir de deux cadres théoriques de référence : le modèle Exigences-Ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) et le contrat psychologique (Rousseau, 1989).

Notre analyse sur la base du modèle exigences/ressources souligne que la prise en compte des caractéristiques de la personne, suivie d'une écoute active et d'un soutien continu, permet de diminuer les risques liés au stress. Une collaboration étroite entre le cadre pendulaire et l'employeur est donc essentielle. Avant le départ, l'employeur a le devoir de donner l'information pertinente sur la destination (environnement, santé, travail) et de confronter le collaborateur à ses attentes. Pendant le séjour, le supérieur hiérarchique peut s'assurer par des contacts réguliers que tout va bien, reconnaitre le travail effectué et apporter un soutien spécifique si nécessaire. De même, une gestion adéquate du rythme de travail et de la pression temporelle concourt au bien-être du cadre pendulaire à l'international. Il s'agit donc de prévoir des objectifs de mission réalistes avec le temps à disposition et les contraintes du déplacement, incluant des espaces permettant au cadre de prendre de la distance par rapport à sa mission. D'autre part, l'amélioration des conditions de vie (mise à disposition du logement, facilitation de l'accès aux communications et moyen de transport) joue un rôle important dans la capacité à gérer le stress (de base) lié à la mobilité internationale. Enfin, l'entourage a souvent de la peine à comprendre les difficultés de l'expatrié, ne pouvant pas partager son vécu. Informer et préparer l'entourage peut permettre d'améliorer le rapport social que reçoit le cadre pendulaire pendant son séjour mais aussi à son retour.

Notre analyse dans le cadre du contrat psychologique nous a permis d'appréhender la relation de travail des cadres pendulaires dans le temps. En particulier, nous avons pu proposer une grille de lecture du contrat psychologique qui

lie les cadres pendulaires à l'international à leur organisation. Ainsi, nous avons mis en évidence les nombreux avantages qu'offre la mobilité pendulaire internationale en termes de carrière. Celle-ci s'adresse notamment de plus en plus aux jeunes diplômés et aux cadres intermédiaires qui pensent accélérer leurs carrières grâce à un profil mobile à l'international. Selon Bouffartigue (2001), le « grand », c'est-à-dire le cadre le plus prisé sur le marché du travail, serait le nomade caractérisé par la flexibilité, la polyvalence, l'adaptabilité. La mobilité géographique devient alors une norme, une valeur ajoutée au Curriculum.

Cependant l'examen de la relation au travail des cadres pendulaires à l'international, au travers de la revue de la littérature, laisse un certain nombre de questions sans réponse : comment les cadres réussissent-ils à maintenir un équilibre personnel et organisationnel au cours du temps en dépit des nombreuses contraintes et difficultés qu'implique la mobilité pendulaire internationale ? Quels sont les facteurs d'érosion et de stabilité de leur relation d'emploi ? Quelles sont les mesures prises par les organisations pour favoriser le bien-être des cadres pendulaires à l'international ?

Autant de pistes de recherche qu'il semble maintenant opportun d'approfondir empiriquement.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Cette première partie nous a permis de poser les fondements de notre recherche. En particulier, nous en avons dépeint la toile de fond et avons identifié des possibles cadres théoriques d'analyse. Les différents aspects contextuels et conceptuels mis en évidence forment un puzzle complexe qui a servi de base au design de notre recherche.

Premièrement, l'essor de la mobilité internationale a été replacé dans son contexte, portant une attention particulière à la catégorie des cadres pendulaires à l'international. Dans le premier chapitre, nous avons mis en exergue le rôle essentiel que joue la mobilité internationale dans les stratégies d'expansion des firmes : d'une part, pour faire face à la multiplication des échanges commerciaux internationaux, d'autre part en tant qu'instrument essentiel pour coordonner les relations siège-filiales, contrôler directement et indirectement les filiales, transférer les connaissances et la culture organisationnelles. Le deuxième chapitre a permis de confronter l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes de mobilité internationale. En particulier, nous avons fourni une définition préliminaire des cadres pendulaires à l'international et, raisonnant par analogie, nous avons dégagé les premières caractéristiques théoriques de cette population. Trois points ont été constatés :

- les nouvelles formes de mobilité internationale sont globalement mal définies et se juxtaposent les unes aux autres. Par ailleurs, la littérature aborde ce champs dans une perspective stratégique (dans le cadre des relations siège-filiales par exemple) ou dans une perspective de gestion (comme l'analyse des coûts de la mobilité internationale) mais ne prend pas en compte la dimension humaine du personnel considéré ;

- en dépit du recours en masse aux nouvelles formes de mobilité internationale, plus flexibles et plus brèves, la littérature se concentre presqu'exclusivement sur l'examen de l'expatriation. Peu d'éléments empiriques existent permettant d'identifier le profil des salariés concernés ;

- dès lors, nous focalisant sur la population des cadres pendulaires à l'international qui forment l'objet d'étude de ce travail, plusieurs pistes de recherche ont émergées ;

- qui sont les personnels concernés par la mobilité pendulaire à l'international ? Représentent-ils une catégorie de personnel significative ? Notre première description est-elle réaliste ? Quels sont les caractéristiques des cadres pendulaires à l'international ? Quelles sont leurs conditions de travail ?

- pourquoi les organisations font-elles le choix de cette solution de mobilité ? Quels en sont les points forts et les points faibles du point de vue de l'organisation mais aussi du salarié ?

Deuxièmement, le troisième chapitre nous a permis appréhender la relation au travail des cadres pendulaires à l'international dans une perspective de court et long terme. En particulier, nous avons identifié deux angles d'analyse pertinents :

- le modèle exigences-ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) qui permet d'appréhender le niveau de bien-être ou mal-être des cadres pendulaires à l'international à un instant donné et de prendre en compte les effets de diverses dimensions psycho-sociales ;

- le cadre théorique du contrat psychologique (Rousseau, 1989) qui permet d'évaluer la relation au travail des cadres pendulaires à l'international dans le temps.

L'examen de la littérature nous a conduit aux questionnements suivants :

- comment les cadres vivent-ils au quotidien l'expérience de mobilité pendulaire internationale ? Quelles sont les contraintes engendrées par leurs conditions de travail spécifiques ? Quelles sont les ressources essentielles à leur bien-être ?

- comment les cadres vivent-ils l'expérience de mobilité pendulaire internationale sur le long terme ? Quel sens donnent-ils à cette expérience sur le plan personnel comme sur le plan professionnel ? Quelles sont les retombées de la mobilité pendulaire à l'international en terme de carrière ? Quels sont les facteurs de stabilité de leur relation d'emploi ? Quels en sont les facteurs d'érosion ?

Le tableau suivant propose une synthèse de ces pistes de recherche, posant la question de l'intérêt pour les cadres et pour les organisations de recourir à la mobilité pendulaire à l'international.

Tableau 14 – Pourquoi faire le choix de la mobilité pendulaire à l'international ?

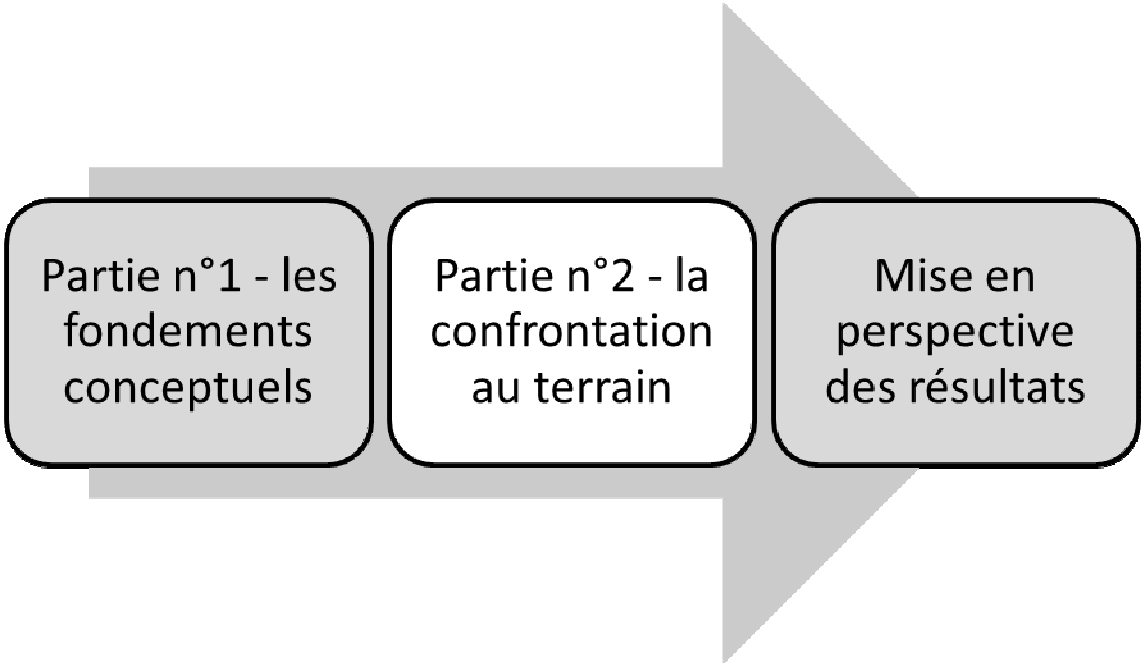
Choix de la mobilité pendulaire internationale	Cadres pendulaires à l'international	Organisation
Points forts	▪ Le navettage international permet-il d'acquérir une vision organisationnelle à 360°C (en comparaison avec l'expatriation qui permet de connaître une culture/filiale/marché ? ▪ Le navettage international constitue-t-il une solution de compromis pour les couples à double carrière ou les ménages ayant des enfants (en remplacement de l'expatriation qui requiert une solution logistique plus drastique) ? ▪ La mobilité pendulaire permet-elle de donner un coup de pouce à la carrière (profil international, démonstration de flexibilité…) ? ▪ Le navettage international permet-il de développer de nouvelles compétences (assurance, autonomie, développement d'un réseau international) ?	▪ Le navettage international présente-t-il un coût économique moins élevé que l'expatriation ? ▪ Le cadre pendulaire à l'international, détenteur et véhiculeur de l'information internationale, représente-t-il une valeur immatérielle majeure de l'expatrié ? ▪ Le cadre pendulaire à l'international acquiert-il une plus grande connaissance organisationnelle du groupe que l'expatrié ? ▪ La mobilité pendulaire à l'international est-elle mieux acceptée par les cadres qu'une expatriation traditionnelle (couple à double carrière, enfants…) ? ▪ La mobilité pendulaire à l'international permet-elle de répondre aux impératifs de flexibilité et d'assurer les stratégies organisationnelles de court terme ?

Choix de la mobilité pendulaire internationale	Cadres pendulaires à l'international	Organisation
Points faibles	▪ Le navettage international présente-t-il autant d'avantages économiques que l'expatriation ? ▪ Le navettage international permet-il de développer une vraie compétence interculturelle ? ▪ Les conditions de travail de la mobilité pendulaire internationale ne sont-elles pas contraignantes ? Sont-elles gérables dans le temps ? ▪ Le navettage international s'inscrit-il dans un plan de carrière établit en concertation avec l'organisation (valorisation des compétences, accès à des fonctionnement de management) ?	▪ Le navettage international permet-il de développer une compétence culturelle ? ▪ Le navettage international qui soumet le cadre à une forte pression, augmente-t-il le risque de départs volontaires ou d'absentéisme ?

Si la revue de la littérature a fait émerger un certain nombre de pistes de recherche, il s'agit maintenant de les explorer, adoptant une approche empirique. C'est tout l'objet de la deuxième partie de ce travail.

SOPHIE WODOCIAG, LE 20 NOVEMBRE 2014

PARTIE 2 - PARTIE EMPIRIQUE


Partie n°1 - les fondements conceptuels
Partie n°2 - la confrontation au terrain
Mise en perspective des résultats

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2

La deuxième partie de ce travail constitue le pan empirique de notre recherche. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de préciser la cohérence interne de ce travail. En effet, il s'agit de clarifier le cadre de notre recherche, son orientation épistémologique ainsi que le choix de la méthodologie de recherche mobilisée. Tout d'abord, nous expliquerons comment notre objet de recherche s'est construit. Puis, nous préciserons notre questionnement, ses fondements scientifiques, son positionnement épistémologique, son raisonnement ainsi que les méthodologies mobilisées.

LA CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE

Notre objet de recherche, à savoir l'étude du bien-être des cadres pendulaires à l'international, est fondé sur notre parcours professionnel et personnel.

Encadré 2 – Témoignage de la chercheuse

« Issue d'une formation en sciences de gestion, je m'oriente vers l'international dès le début de mon parcours professionnel. Forte d'une première expérience de six mois dans l'audit externe au Luxembourg, je poursuis ma carrière dans le commissariat au compte en Suisse. Cette seconde expérience professionnelle m'amène à concilier deux formes de mobilité internationale et nationale : d'une part, l'impatriation car je suis liée à mon entreprise par un contrat de travail local et d'autre part, le navettage national car mes missions engendrent des déplacements fréquents sur le territoire suisse. Généralement, ces déplacements nécessitaient une solution d'hébergement en dehors de mon domicile. Le navettage national représentait environ 70% de mon temps de travail. Trois ans passent et je décide d'orienter ma carrière vers l'audit interne. Je suis recrutée par une multinationale du secteur automobile en Italie. De nouveau, je bénéficie d'un contrat local. Cette fois, je concilie l'impatriation à

la mobilité pendulaire internationale. Je navette entre l'Italie et différents pays dans le monde (Europe, Afrique, Russie, Inde, Etats-Unis, Canada, Australie etc.). Selon les destinations, la distance et la durée des missions, un retour à mon domicile est possible en fin de semaine. Mes déplacements couvrent environ 80% de mon temps de travail.

« Cette troisième expérience sera difficile, en particulier les deux premières années. L'euphorie initiale laisse rapidement la place à des moments d'incertitude et d'incompréhension. En effet, je subis le choc culturel italien dû à mon impatriation et je suis désorientée par le rythme effréné des voyages. Je dois adapter ma façon de travailler à la culture italienne et aux cultures des pays dans lesquels je me rends. Je dois communiquer dans différentes langues que je maitrise plus ou moins bien (Français, Italien, Anglais, Allemand etc.). Je rencontre des difficultés à comprendre la culture organisationnelle de l'entreprise dans laquelle je travaille. Le passage d'une petite structure (cabinet d'audit) de culture anglo-saxonne à une multinationale de culture latine, symbole historique de l'Italie, ne se fait pas sans difficultés. Ainsi, je m'interroge sur l'organisation dans laquelle je travaille et ses stratégies de mobilité, sur les différences multiculturelles, l'interculturalité etc. Toutes ces questions se heurtent à une absence de réponses qui affecte mon bien-être. Ces interrogations me poussent à approfondir ces thématiques dans le cadre d'un master recherche au sein de l'université de Savoie (Master recherche « décisions et organisations) dont l'objectif est de comprendre les nouvelles pratiques de décisions et les nouvelles formes d'organisation par l'explication des mutations d'envergure qui marquent le monde d'aujourd'hui, qu'elles soient technologiques, économiques ou sociales. »

« Abordant des principes fondamentaux comme les théories de l'entreprise, les théories et la sociologie des organisations ainsi que l'épistémologie, je réalise une première recherche exploratoire : une méthodologie qualitative exploratoire fut mobilisée, focalisée sur les pratiques managériales des entreprises vis-à-vis de la mobilité internationale et l'examen des représentations des cadres. Les politiques d'encadrement spécifiques aux cadres pendulaires à l'international furent identifiées à partir de l'examen des procédures internes de trois multinationales. Afin de collecter les données relatives aux cadres pendulaires à l'international, des entretiens semi-

directifs sont menés, à partir d'une grille d'entretien. L'examen s'appuie sur une analyse lexicale de manière à identifier à quelles thématiques renvoient les réponses des répondants et sur une étude de contenu, à partir d'une analyse verticale portant sur chaque personne et d'une analyse horizontale traitant transversalement de chaque thème. Si cette première étude me permet de constater que le statut des cadres pendulaires à l'international n'est pas toujours considéré comme un statut à part entière, elle ne me permet pas de définir un profil précis des cadres pendulaires à l'international. Elle me permit par ailleurs de définir une première liste d'exigences et de ressources spécifiques aux cadres pendulaires à l'international. En effet, les exigences et ressources identifiées dans la revue de la littérature concordaient avec celles identifiées dans la partie empirique. En particulier, il ressort de l'approche terrain, contrairement à ce que nous prédit la revue de la littérature, que les cadre pendulaires internationaux ne semblent pas attendre un soutien particulier de la part de l'entreprise pendant les déplacements. En effet, ces derniers considèrent les exigences auxquelles ils sont soumis comme des caractéristiques structurelles de leur travail. En revanche, les cadres semblent attendre un meilleur encadrement de la part de leur entreprise, avant les déplacements, par le biais d'une formation culturelle, et également après, concernant la gestion de leur carrière professionnelle ».

« Autant de pistes de recherche que je choisis d'approfondir dans le cadre du doctorat. Cette thèse s'est poursuivie en parallèle de mon activité professionnelle, l'observation participante ayant été jusque-là forte enrichissante, à la fois porteuse de questions et de réponses. Habitant en Italie, mon objet de recherche étant inspiré d'une organisation multinationale Italienne, chercher une cotutelle avec une université italienne fut une étape naturelle. C'est ainsi qu'une collaboration fut mise en place avec le département de psychologie du travail et des organisations de l'université de Turin, par le biais d'une thèse en cotutelle. Cette collaboration fut fructueuse : la rencontre de deux champs de sciences se traduit notamment par la publication et la communication d'articles co-écrits, la participation à des colloques en France et en Italie à la fois en sciences de gestion et en psychologie, et bien sûr à de nombreux échanges culturels et scientifiques etc. ».

Comme le met en évidence notre témoignage, notre objet de recherche est issu de l' « *observation participante* » ou encore « *observation en situation* » (Beaud et Weber, 1997) de la chercheuse. L'observation en situation est définit comme « un *outil de cueillette de données où la chercheuse devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux même où ils se déroulent* » (Martineau, 2005) ou encore comme *« un mode de collecte des données dans lequel le chercheur observe lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée »* (Baumard, Donada, Ibert, Xuereb, 1999). Il s'agit donc « *d'une technique de recherche dans laquelle le sociologue observe une collectivité sociale dont il est lui-même membre* » (Platt, 1983). « *La chercheuse se fait dès lors l'étudiant d'acteurs sociaux, par l'entremise d'une interaction de longue durée avec eux* » (De Sardan, 2001).

L'observation participante consent ainsi de vivre la réalité du terrain observé et d'identifier et de comprendre certaines dynamiques et informations qui resteraient méconnues d'un observateur externe. Dans notre cas spécifique, la chercheuse recouvre un rôle à part entière dans l'organisation observée, antérieur à la mise en œuvre de la recherche. Or, l'on peut considérer l'observation participante comme une méthode d'enquête souterraine (Abercrombie, Hill et Turner, 2000) permettant de saisir les dynamiques dans un contexte naturel non reproductible dans le cadre d'une analyse extérieure (De Sardan, 2001) et de garantir l'observation de comportements non altérés par la conscience des acteurs d'être observés. Ainsi, les données récoltées par la méthode de l'observation participante, gagnent en authenticité, en qualité, en intérêt et en compréhensibilité du point de vue des acteurs.

Ici, la chercheuse a clairement transformé sa participation en observation, par le biais d'une conversion à la recherche. Il semble d'ailleurs plus correct de parler de « *participation observante* », selon laquelle « *la chercheuse, qui fait partie intégrante du milieu, prend à certains moments du recul pour l'observer* » (Marpsat, 2005). L'observation passe alors au second plan, la participation s'effectuant après la participation (et non au cours de cette dernière). La chercheuse est en outre passée d'une participation complète (Gold, 1958) à une participation observante (Gold, 1958),

puisque, pour des raisons évidentes d'éthique et de transparence, au cours de la participation, la chercheuse a informé son entreprise de son objet de recherche.

La difficulté de la participation observante réside dans la capacité du chercheur à dépasser ses propres références culturelles pour réduire la distance avec le groupe observé et comprendre ses dynamiques intrinsèques et, inversement, à conserver un recul suffisant pour avoir une position de chercheur vis-à-vis de son objet de recherche. Afin de garantir une certaine objectivité à son observation, la chercheuse s'est posée comme participante en public et observatrice en privé (Diaz, 2005). Par ailleurs, la participation observante de la chercheuse s'est cantonnée à l'identification de l'objet de recherche ; nous n'avons réalisé aucun des travaux empiriques de cette thèse dans le cadre de notre activité professionnelle. En effet, comme nous le verrons au cours des prochains chapitres, nous avons multiplié les terrains de recherche et mobilisé une méthodologie mixte, à la fois qualitative et quantitative, afin d'affiner, de contrôler et d'approfondir certaines pistes de recherche issues de la participation observante.

LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'épistémologie est la science des sciences. Elle s'intéresse en effet à l'examen de la formation des connaissances (Piaget, 1967) et se définit comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967). L'épistémologie consiste ainsi en l'examen critique d'hypothèses, conclusions et méthodes scientifiques. Définir le positionnement épistémologique d'un travail, vise donc à expliquer comment ce travail s'est constitué, en quoi il forme une connaissance et un apport scientifique et pourquoi la contribution est scientifiquement valide. Par conséquent, il ne s'agit pas seulement de justifier le choix des méthodologies de recherche mobilisées mais aussi de mettre en cohérence ces méthodologies et la position du chercheur (De Bruyne, Herman et De Schoutheete, 1974), individualisant certaines dynamiques, en occultant d'autres. Réfléchir sur le positionnement épistémologique d'une recherche, c'est par ailleurs en motiver le sens (Wacheux, 1996) : le chercheur ne doit pas se cantonner à décrire la contribution apportée mais doit chercher à mettre en évidence en quoi cette

connaissance est recevable. C'est pourquoi de nombreux ouvrages de méthodologie de la recherche conseillent aux chercheurs de poser le cadre épistémologique dans lequel leur recherche va prendre place (Roussel et Wacheux, 2005). Dans cette section, nous allons ainsi clarifier la position épistémologique de ce travail.

Dans un premier temps, nous clarifierons les objectifs de notre recherche. Puis, nous préciserons le paradigme épistémologique auquel la recherche se réfère. Enfin, nous exposerons le type de raisonnement poursuivi.

LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La littérature en sciences de gestion aborde la mobilité internationale dans une perspective stratégique en focalisant l'attention sur le management des entreprises multinationales et les relations siège/filiales (Heenan et Perlmutter, 1979, Mayrhofer et al., 2011). Inversement, la littérature en gestion des ressources humaines porte sur l'expatriation traditionnelle (Tahvanainen et al, 2005, Cerdin, 2011), les personnels exerçant de nouvelles formes de mobilité faisant l'objet d'une attention restreinte de la part des chercheurs (Welch, 2007). En outre, les recherches se focalisent davantage sur l'intérêt organisationnel de mettre en place des solutions de mobilité brève, plus flexibles que sur les conditions de travail spécifiques et souvent contraignantes des nouvelles formes de mobilité internationale. Par ailleurs, les différences et points communs entre ces dernières sont difficiles à distinguer. La littérature sur la mobilité internationale aborde cette thématique à travers un ensemble de concepts que nous avons tenté d'unifier : nous avons ainsi fait le choix de regrouper et d'examiner trois formes de mobilité internationale (les *flexpatriates*, les grands voyageurs et les *commuter*) comme une unique population, celle des cadres pendulaires à l'international. Notre premier objectif vise donc à caractériser les spécificités de cette population.

Par ailleurs, les cadres pendulaires à l'international ne font pas l'objet d'une segmentation organisationnelle et ne disposent pas d'un dispositif de gestion spécifique. Pourtant, comme la revue de la littérature l'a mis en évidence au cours des chapitres deux et trois, leurs conditions de travail sont spécifiques. Ils sont notamment soumis à des contraintes particulières (grande flexibilité, rythme de travail intensif, gestion d'un quotidien entre deux avions) pouvant mener à des déséquilibres d'ordre

psychosocial et parfois à la rupture de la relation de travail. Une éventuelle situation de souffrance au travail du cadre pendulaire à l'international induit des coûts pour ce dernier, en termes de carrière et sur le plan personnel mais aussi pour l'organisation, en termes de connaissances interorganisationnelles et interculturelles. Ce travail, consistera donc, dans un deuxième temps, à comprendre quels sont les facteurs susceptibles de produire des effets sur le bien-être des cadres pendulaires à l'international, à court terme comme à long terme (en outre, il proposera aux organisations une série de recommandations pour la mise en place d'un dispositif de gestion spécifique à cette catégorie de personnel). Ce travail s'adresse donc d'une part, aux cadres qui envisagent ou vivent une situation de mobilité internationale, d'autre part aux organisations et en particulier aux gestionnaires des ressources humaines internationales.

Le troisième objectif de ce travail est celui d'appréhender la relation au travail des cadres pendulaires à l'international dans le temps, examinant leurs perspectives professionnelles (en termes de carrière notamment) et le contrat psychologique qui les lie à leur organisation.

Ainsi, cette étude poursuit un objectif essentiellement exploratoire ; il s'agit d'élaborer de nouvelles connaissances sur un objet de recherche encore peu étudié. La question centrale de ce travail consiste donc à comprendre quelles sont les spécificités de la relation au travail et à l'organisation des cadres pendulaires à l'international, dans le cadre théorique du modèle exigences/ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) et du contrat psychologique (Rousseau, 1989). Pour cela, cette recherche s'est fixée plusieurs sous-objectifs :

- décrire les cadres pendulaires à l'international, les comparant aux cadres pendulaires nationaux et aux cadres sédentaires. Identifier en quoi ils représentent une catégorie de personnel spécifique ;

- évaluer certains indicateurs de bien-être, certaines ressources et certaines exigences de travail (Bakker et Demerouti, 2007) liées à la mobilité pendulaire à l'international ;

- examiner l'équilibre personnel et professionnel des cadres pendulaires à l'international dans le temps, en dépit des contraintes et difficultés inhérentes à la mobilité internationale ;
- identifier les principales dynamiques préservant l'équilibre vie professionnelle / vie privée au cours de la vie des cadres pendulaires à l'international ;
- mettre en évidence la relation entre mobilité internationale pendulaire et carrière, en terme d'objectifs, de promesses et d'opportunités ;
- observer l'oscillation de certaines variables psychosociales au cours des déplacements professionnels, portant une attention particulière aux relations existant entre elles.

LE RÉFÉRENTIEL ÉPISTÉMOLOGIQUE

Avant de justifier le choix de notre référentiel épistémologique, rappelons quels sont les paradigmes de référence dans le cadre des sciences sociales.

Un paradigme épistémologique se définit comme une représentation de la connaissance reposant sur un système cohérent d'hypothèses relatives aux questions qui étudient l'épistémologie (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012).

Concernant les sciences sociales, la littérature scientifique met en évidence l'évolution du courant positiviste vers celui post positivisme. En effet, le courant positiviste trouve des limites dans la conception du réel comme une entité indépendante (du chercheur), l'isolation du système étudié de son contexte et du système étudiant étant souvent impossible en sciences sociales. C'est essentiellement cette contestation qui mène à la rupture du courant positiviste et à l'émergence de nouveaux paradigmes épistémologiques. Ainsi, la littérature renvoie à quatre principaux paradigmes épistémologiques (dont nous présenterons ci-après les hypothèses fondatrices) : le positivisme (Comte), le constructivisme (Von Glaserfeld, 1988 ; Le Moigne, 1995 ; Guba et Lincoln, 1989), l'interprétativisme (Heidegger, 1962 ; Yanow, 2006) et le réalisme (Bhaskar, 1988).

Le positivisme repose sur la conception d'un réel existant indépendamment du chercheur. Ce réel est régi par des lois universelles, observables et mesurables. Le chercheur peut donc étudier ce réel extérieurement, sans l'influencer et, en ce sens, produire une connaissance objective (Thiétart, 2003). Il s'agit d'interroger les faits afin d'en faire émerger leur structure sous-jacente (Thiétart, 2003). Les lois ainsi identifiées par le chercheur seront alors testées au travers d'une méthodologie expérimentale. A partir de l'expérimentation, les hypothèses de base seront infirmées, confirmées ou corroborées (Popper, 1972). C'est l'identification d'incohérences entre les faits et les théories qui permet l'élaboration de l'objet de recherche (Thiétart, 2003).

Le constructivisme (Von Glaserfeld, 1988 ; Le Moigne, 1995) pose l'hypothèse que chacun a sa propre vision d'une réalité (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012), dont la véracité universelle ne pourra jamais être démontrée. La perception d'un réel ne peut donc être totalement indépendante de celui qui l'observe. De plus, la production de connaissances sera nuancée par le vécu et l'expérience du chercheur, par son système de représentation. Il s'agit donc de poser des hypothèses de travail plutôt que des hypothèses fondatrices. Les hypothèses de travail pourront être corroborées par n'importe quelle technique de recherche, généralement qualitative, du moment que celle-ci soit justifiable. Dans ce contexte, l'infirmation est également considérée comme une production de connaissance. Pour Guba et Lincoln (1989), le constructivisme base sa théorie sur l'inséparabilité du système étudié et du système étudiant, ce dernier influençant forcément le système étudié. Les réels ne sont pas régis par des lois universelles mais par des lois individuelles liées aux actions des individus qui vivent ces situations.

Tout comme le constructivisme, l'interprétativisme (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006) considère que la véritable connaissance repose sur l'expérience de la vie. L'interprétativisme conteste l'existence d'un réel objectif, indépendant du système étudiant. La réalité est surtout perçue de manière subjective car il est impossible d'y accéder directement (Thiétart, 2003). Dans le cadre de ses expérimentations, le chercheur s'intéresse donc à examiner comment les individus donnent un sens à leur conception de la réalité (Pourtois, Desmet, 1988).

Le réalisme scientifique (Hunt, 1990 ; Bunge, 1996) nuance les hypothèses fondatrices du positivisme logique, mettant l'accent sur l'importance de l'objectivité des conclusions, pouvant être atteinte par la multiplication des méthodologies d'analyse. En outre, le réalisme scientifique tend à réfuter des théories plus qu'à les corroborer. En continuité du réalisme scientifique, le réalisme critique (Bhaskar, 1988) pose l'existence d'hypothèses fondatrices, c'est-à-dire des mécanismes générateurs qui existent indépendamment du contexte empirique analysé. En d'autres termes, le monde est régi par des mécanismes générateurs qu'il nous revient de découvrir, auxquels il est possible d'accéder directement et que nous pouvons connaître. Selon ce courant de pensée, la production de connaissance consiste à individualiser les mécanismes générateurs et à comprendre comment ils se déclenchent. Il s'agit ensuite de confirmer ou d'infirmer des concepts théoriques par l'observation empirique à travers des recherches quantitatives et qualitatives. Le réalisme critique prend en compte le lien existant entre les acteurs et leur environnement social et la possibilité que les individus, dotés d'une capacité critique, puissent modifier leur environnement social (Lawson, 1997).

Cette comparaison des paradigmes épistémologiques nous a permis de mieux situer la logique qui a guidé ce travail. Expliquons maintenant à quel référentiel épistémologique se rattache notre projet de recherche. Cette recherche se compose de trois travaux complémentaires. Le cheminement de pensée s'est effectuée au fil des recherches. Toutefois, le positionnement épistémologique adopté est resté constant dans la conception du système étudié, posant l'idée de l'existence d'un réel indépendant du système étudiant. Le but du projet de recherche correspondait en effet à l'identification de dynamiques propres à l'objet d'étude (les cadres pendulaires à l'international) quel que soit le contexte socio-culturel pris en considération. Par conséquent, ce travail se revendique essentiellement comme appartenant au courant de pensée du réalisme critique (Bhaskar, 1988). C'est pourquoi les méthodologies de recherche ainsi que les contextes socio-culturels ont été multipliés afin de confirmer ou d'approfondir les pistes de recherche. En effet, le premier pan de notre recherche a comporté l'élaboration d'hypothèses fondatrices émises à partir d'une revue de la littérature. En cela, nous reconnaissons donc qu'il existe des mécanismes générateurs. Les hypothèses fondatrices ont tout d'abord été vérifiées empiriquement, mobilisant

une méthodologie quantitative (enquête par questionnaire). Dès lors, il s'agissait de vérifier si des hypothèses concernant le bien-être de cadres sédentaires s'appliquaient à notre objet de recherche, c'est-à-dire des cadres pendulaires à l'international. De même, le deuxième pan de la recherche, qui consiste à un approfondissement des pistes de recherche mises en évidence par la première étude, s'ancre dans un référentiel réaliste critique. Ainsi, d'une part, la deuxième étude, de nature qualitative, correspond à la collecte de témoignages demandant une très faible intervention du chercheur afin de préserver l'authenticité des récits de vie. D'autre part, la *diary study*, de nature quantitative, consiste en une méthodologie d'expérimentation examinant certains mécanismes dans le temps. Mobilisant une méthodologie mixte, nous partons de l'idée que le contexte socio-organisationnel des cadres internationaux est aussi le fruit de leurs actions et de choix organisationnels et peut évoluer.

En nous référant presque systématiquement aux travaux de recherches préexistants, nous adoptons donc une approche de continuité. Ainsi, ce travail mobilise des références théoriques largement diffuses au sein des chercheurs et des organisations. A partir de fondements conceptuels, la première partie de ce travail propose une lecture du contexte professionnel et de la relation au travail des cadres pendulaires à l'international. En particulier, en l'absence d'une littérature spécifique concernant les cadres pendulaires à l'international, nous avons cherché à comprendre, poursuivant un raisonnement par analogie, si les connaissances concernant les autres catégories de mobilité internationale étaient applicables aux cadres pendulaires à l'international. La partie empirique fait quant à elle référence à des variables psychosociales issues et validées par la littérature scientifique. Ces variables seront appréhendées dans le cadre du modèle Exigences/Ressources (Bakker et Demerouti, 2007) et Contrat Psychologique (Rousseau, 1989), le but n'étant pas de mettre ces modèles à l'épreuve ou de les questionner, mais de les appliquer au cas des cadres pendulaires à l'international, afin de produire une connaissance nouvelle. Il s'agit aussi de mieux comprendre le fonctionnement de certaines exigences et ressources dans le cadre de la mobilité pendulaire internationale.

UN RAISONNEMENT RÉTRODUCTIF

Étant dans une phase de recherche exploratoire, notre mode de production de connaissances poursuit un raisonnement abductif (Peirce, 1958), dit encore rétroductif (Lawson, 1997) ; il s'agit de produire des idées et des concepts à expliquer, d'expliquer les éventuelles causes d'un phénomène (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012). Les conjectures proposées seront alors mises à l'épreuve conceptuellement et empiriquement. Contrairement à l'induction (raisonnement consistant à passer du particulier au général) et à la déduction (raisonnement consistant à passer du général au particulier), l'abduction est, selon Peirce (1958), le seul mode de raisonnement par lequel on peut aboutir à des connaissances nouvelles à partir d'observations et de réflexions (Bertaux, 2005). En effet, la déduction et l'induction obligent le chercheur à envisager un unique niveau de la réalité auquel la dynamique à expliquer peut être reliée. Au contraire, la rétroduction, à travers un raisonnement analogique ou métaphorique, permet de passer d'une conception donnée d'un phénomène à la conception de mécanismes, structures, dynamiques complètement différents bien que liés, du moins en partie, au phénomène initialement considéré (Lawson, 1997). La rétroduction consiste donc à expliquer les causes structurelles ayant produites le phénomène observé. La rétroduction peut donc être conçue comme une intuition préliminaire, souvent engendrée par l'étonnement (Peirce, 1958). En effet, « *se mettre en position d'étonnement, prêter attention aux écarts et à l'inattendu, changer d'horizon ou se réorienter pour accueillir le donné de l'expérience qui ne cadre pas avec nos attentes sont des comportements qui caractérisent les pratiques abductives* » (Catellin, 2004). En cela, « *la rétroduction relie l'induction et la déduction dans un processus de production de connaissances* » (Catellin, 2004). En effet, elle donne naissance à une idée. Les conséquences de cette représentation seront déduites. Puis une loi générale sera induite. Ainsi, la rétroduction se distingue de l'induction car elle part du principe qu'on ne peut pas être certain qu'un fait est expliqué par un unique phénomène. La rétroduction permettrait donc d'identifier des causes alors que l'induction permettrait d'identifier des lois. Dès lors, la rétroduction précéderait l'induction, qui peut être envisagée comme le prolongement de plusieurs raisonnements rétroductifs (Catellin, 2004).

METHODES ET TECHNIQUES MOBILISEES

Les conclusions d'une étude peuvent être limitées par la qualité des tests empiriques réalisés et par la manière dont les données sont récoltées : les connaissances produites sont-elles valides ? Les instruments de mesures sélectionnés sont-ils pertinents ? C'est pourquoi il est important de présenter les méthodologies adoptées.

Tout d'abord, cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire et descriptive. En effet, notre objectif est celui d'en apprendre davantage sur les cadres pendulaires à l'international, population sur laquelle il existe à ce jour peu d'informations et de décrire cette catégorie de personnel (Ben Aissa, 2001).

Pour cela, nous avons fait le choix de mobiliser une méthodologie mixte c'est-à-dire associant des données et résultats à la fois quantitatifs et qualitatifs (Johnson et Onwuegbuzie, 2004). D'un côté, les méthodes quantitatives consistent à recueillir un nombre élevé d'observations pour décrire et comprendre une dynamique. Elles permettent en effet l'observation de données recueillies à travers une méthode d'enquête (Ben Aissa, 2001). Cette approche se concrétise par un résultat chiffré d'une situation qui peut être généralisé. Les représentations théoriques sont étudiées et expérimentées par l'articulation de variables observables, concrètes et précises. L'examen de la relation entre les variables est réalisé à travers des indicateurs de contrôle sur lesquels se basent les procédures et les protocoles expérimentaux (Popper, 1959). Les recherches quantitatives sont donc « *objectives, déductives, causales, positives, exempte de biais et généralisables* ». D'un autre côté, les méthodes qualitatives consistent en un questionnement approfondi d'un nombre limité d'observations. Il s'agit de comprendre quelles sont les dynamiques sous-jacentes à la problématique. Les recherches qualitatives sont donc subjectives, inductives, interprétatives et non généralisables. Bien que les référentiels épistémologiques des approches quantitatives et qualitatives divergent (Howe, 1988), leur utilisation combinée fournit une meilleure compréhension des questions de recherche que celles mobilisant une unique méthodologie (Creswell et Plano Clark, 2011). Par ailleurs, les

méthodologies mixtes conduisent à une compréhension plus riche et plus subtile de l'objet étudié car elles permettent de corroborer les résultats obtenus ou au contraire d'obtenir des résultats divergents, de faire émerger des résultats complémentaires ou de nouvelles pistes de recherche (Teddlie et Tashakkori, 2009). De plus, la méthodologie mixte permet de mobiliser le mode opératoire le plus pertinent pour un terrain donné (Teddlie et Tashakkori, 2009). La littérature distingue 4 principaux modèles de méthodologies mixtes :

- la triangulation qui consiste à croiser des données qualitatives et quantitatives complémentaires afin de corroborer les résultats obtenus (Creswell et al, 2011) ;

- la complémentarité qui consiste en l'analyse de données (qualitatifs et quantitatifs) à différents niveaux (qualitatifs et quantitatifs) afin d'expliquer de manière plus approfondie un phénomène (Greene et al. 1989) ;

- le modèle explicatif qui alterne méthodologie qualitative et méthodologie quantitative afin d'approfondir l'examen des résultats précédemment obtenus (Creswell et al., 2011) ;

- le modèle exploratoire dans lequel la méthodologie qualitative permet de mettre en évidence des pistes de recherche qui sont successivement analysées quantitativement afin d'être confirmées et éventuellement généralisées (Creswell et al., 2011).

C'est à ce dernier modèle que nous pouvons rattacher notre méthodologie. En effet, notre travail se caractérise par sa séquentialité et se compose de trois travaux réalisés l'un après l'autre. Dans un premier temps, une étude quantitative a permis de valider certaines hypothèses issues de la revue de la littérature. Dans un deuxième temps, deux études ont permis d'approfondir les pistes de recherche issues de la première phase. La première, de nature qualitative, a permis de les appréhender dans une démarche longitudinale de long terme alors que la seconde, de nature quantitative, s'est inscrite dans une démarche longitudinale de court terme. Les résultats obtenus par les trois études ont été comparés entre eux, examinant leur convergence ou divergence. Ils ont par ailleurs été mis en perspective avec la littérature de référence.

Le modèle exploratoire permet de mettre en exergue des variables clés et de consolider la validité des résultats obtenus (Basly, 2006).

Les figures suivantes présentent de manière synthétique le modèle exploratoire mobilisé ainsi que les terrains de notre recherche empirique.

Figure 13 - Modèle exploratoire mobilisé (inspiré de Creswell et al., 2011)

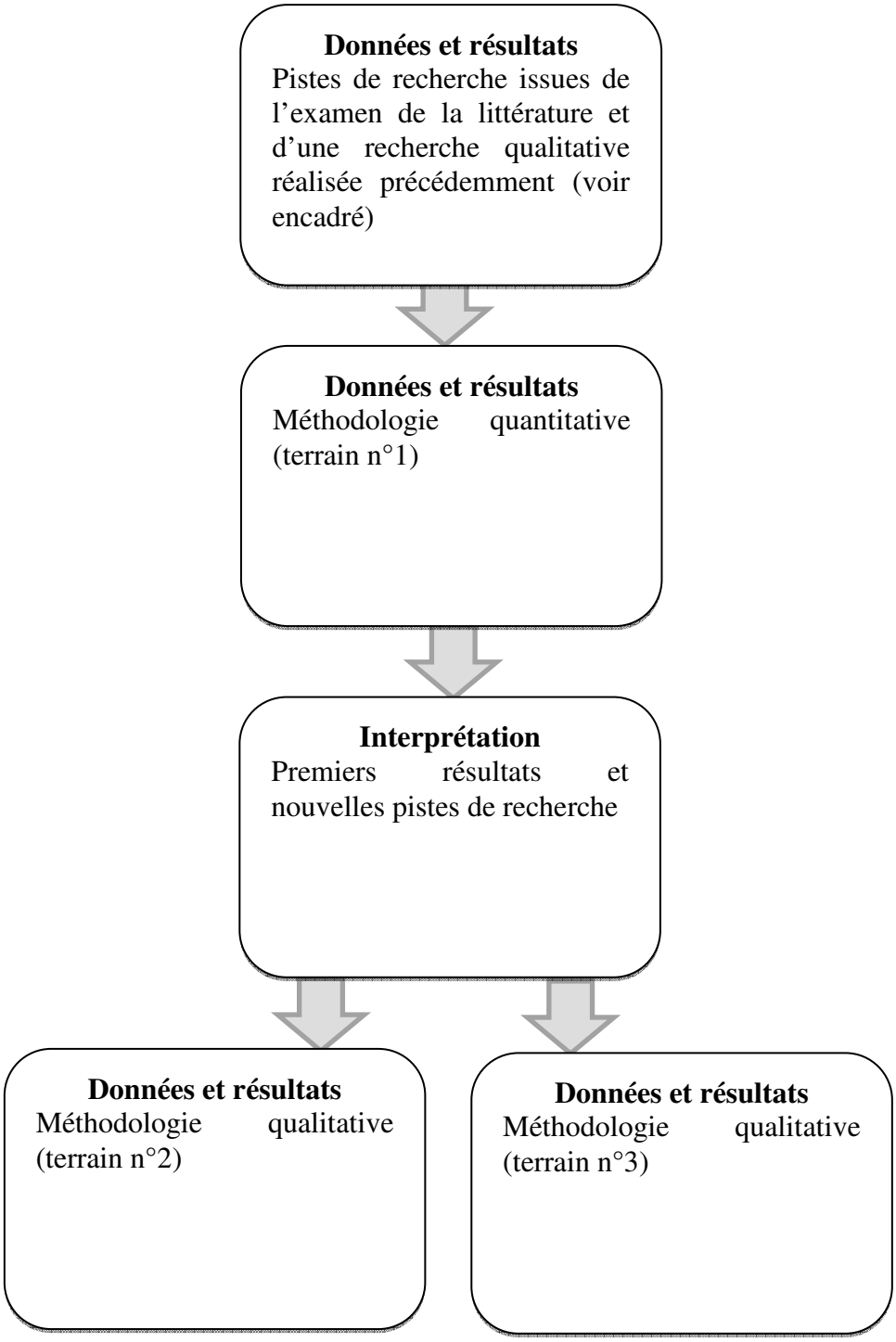


Figure 14 – Quels objectifs, quelles caractéristiques de nos terrains ?

Terrain n°1 - Recherche quantitative : l'enquête auprès des cadres français

Modèle Exigences-Ressources (Demerouti et al., 2001)

Objectifs

1. Caractérisation des cadres pendulaires à l'international par rapport aux cadres pendulaires nationaux et aux cadres sédentaires
2. Observation de certaines exigences et ressources sur leur bien-être et mal-être

Caractéristiques

- 1.189 participants, enquête en ligne menée en partenariat avec l'APEC
- Questionnaire composé d'une section socio-organisationnelle, une section dédiée à la mobilité territoriale et des échelles
- Analyses descriptives des variables socio-organisationnelles, analyses de variance (Anova) et régressions multiples

Terrain n°2 - Recherche qualitative : la collecte de récits de vie des CPI

Cadre d'analyse Contrat Psychologique (Rousseau, 1989)

Objectifs

1. Comprendre quelle est la relation au travail des CPI dans le temps portant une attention particulière à la conciliation travail-famille et à la carrière

Caractéristiques

- 10 CPI travaillant dans une même multinationale
- Collecte de récits de vie
- Analyses verticales et horizontales des récits de vie collectés

Terrain n°3 - Recherche quantitative

Modèle Exigences-Ressources (Demerouti et al., 2001)

Objectifs

1. Examen des fluctuations hebdomadaires du détachement psychologique, de la relaxation et de l'épuisement professionnel des CPI
2. Examen des fluctuations hebdomadaires de la charge de travail et de l'épuisement professionnel des CPI

Caractéristiques

- 30 CPI français et italiens
- *Diary study* composé d'un questionnaire général et d'un journal de bord tenu sur 5 jours lors d'un déplacement professionnel
- Analyses de la variance et analyses graphiques

Nous avons fait le choix, pour des raisons de lisibilité et de cohérence de notre propos, de détailler les choix méthodologiques et les modalités opératives de chacun des terrains en amont de la présentation des résultats. De ce fait, nous invitons donc le lecteur à se reporter aux prochains chapitres.

Afin de répondre au questionnement que nous venons de détailler, les études empiriques réalisées y seront en effet décrites. Toutes ont fait l'objet de la rédaction d'un article soumis à des comités de revue. Cependant, les normes des revues ou congrès limitant le nombre de caractères, transcrire les articles tels qu'acceptés par les congrès ou revues scientifiques ne nous aurait pas permis d'approfondir certains aspects. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'en reporter, dans ce travail doctoral, une version différente et plus détaillée : les parties théoriques ont été regroupées par thématiques et présentées dans la première partie de ce travail doctoral ; les parties empiriques (incluant les objectifs, la méthodologie, les résultats et la discussion) ont été approfondies. Ainsi, notre propos se découpera en quatre chapitres :

- le chapitre 4 décrira la première étude quantitative, exposant les objectifs de l'étude, la mise en œuvre de la démarche, les méthodes d'analyse des données préliminaires, les implications managériales et les résultats obtenus ;

- le chapitre 5 décrira l'étude qualitative (recueil des récits de vie de 10 cadres pendulaires à l'international), exposant les objectifs de l'étude, la mise en œuvre de la démarche, les méthodes d'analyse des données préliminaires, les implications managériales et les résultats obtenus ;

- le chapitre 6 décrira la deuxième étude quantitative (journal de bord de 30 cadres pendulaires à l'international), exposant les objectifs de l'étude, la mise en œuvre de la démarche, les méthodes d'analyse des données préliminaires, les implications managériales et les résultats obtenus ;

- la discussion et conclusion générale, reportées dans le chapitre 7, mettront en perspective les principaux résultats de nos études avec la littérature. Après avoir présenté les potentielles futures pistes de recherche, les différents apports théoriques, méthodologiques et managériaux du travail doctoral seront mis en relief. Enfin, les limites seront exposées.

Maintenant que nous avons clarifié les choix épistémologiques et méthodologiques ayant guidé notre démarche de recherche et exposer les choix opérés pour l'accès au terrain, nous invitons le lecteur à prendre connaissance des résultats de la partie empirique de notre travail.

SOPHIE WODOCIAG, LE 20 NOVEMBRE 2014

CHAPITRE 4 – EBAUCHE D'UN PORTRAIT DES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX

Partie n°2 : partie empirique

Chapitre n°4	Objectifs	Apports
Ebauche d'un portrait des cadres pendulaires à l'international	▪ Décrire les caractéristiques socio-organisationnelles CPI, en les comparant avec les CPN et les CS. ▪ Analyser les différences existant entre ces différentes catégories ▪ Observer les effets de certaines exigences et ressources sur le niveau d'épuisement et de bien être émotionnel	▪ Théoriques ▪ Empiriques ▪ Managériaux

Chapitre n°5	Objectifs	Apports
Etude du bien-être des cadres pendulaires à l'international dans le temps : quelles perspectives à long terme ?	▪ Comprendre comment les CPI reconstruisent, dans un récit de vie, leurs stratégies pour maintenir un équilibre 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	▪ Théoriques ▪ Empiriques ▪ Managériaux ▪ Méthodologiques

Chapitre n°6	Objectifs	Apports
Journal de bord des CPI : quelles perspectives de bien-être à court terme ?	▪ Observer les fluctuations à court terme de la charge de travail et de l'épuisement professionnel ▪ observer les fluctuations hebdomadaires de la récupération	▪ Théoriques ▪ Empiriques ▪ Managériaux ▪ Méthodologiques

Conclusion de la partie 2 : mise en perspective des résultats

Sommaire

INTRODUCTION ..... - 187 -

SECTION 1 - OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ..... - 188 -

SECTION 2 - MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉLIMINAIRES ..... - 190 -

2.1. METHODOLOGIE MOBILISEE ..... - 190 -

2.2. COLLECTE DES DONNEES ..... - 194 -

2.3. CODIFICATION DES DONNEES ..... - 196 -

2.4. CALCUL DES STATISTIQUES ..... - 196 -

SECTION 3 - RÉSULTATS ..... - 199 -

3.1. CARACTERISTIQUES SOCIO-ORGANISATIONNELLES PRINCIPALES DES CADRES PENDULAIRES NATIONAUX, CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX ET CADRES SEDENTAIRES ..... - 200 -

3.2. LES SPECIFICITES DES EXIGENCES ET RESSOURCES ET DE LA RELATION AU TRAVAIL ..... - 204 -

3.3. LES VARIABLES QUI INTERAGISSENT AVEC LES ETATS DE BIEN-ETRE ET MAL-ETRE ..... - 206 -

SECTION 4 - DISCUSSION ..... - 208 -

CONCLUSION ..... - 212 -

INTRODUCTION

Cette première étude constitue le premier pas de nos recherches empiriques. Elle poursuit à la fois un objectif exploratoire et confirmatoire, cherchant à approfondir deux pistes de recherche soulignées par l'examen de la littérature concernant la mobilité internationale. D'une part, la revue de la littérature a souligné la carence de données caractérisant la population des cadres pendulaires à l'international. Notre première étude vise donc à explorer cette dimension afin de compléter la littérature. D'autre part, notre analyse théorique de la relation au travail des cadres pendulaires à l'international, à partir du modèle exigences-ressources (Demerouti et al., 2001), a mis en évidence un certain nombre d'exigences et de ressources pouvant produire des effets sur leur bien-être et mal-être. Rappelons pour le lecteur que selon ce modèle, un déséquilibre entre les exigences de travail et les ressources dont disposent les acteurs peut conduire ces derniers à une situation de souffrance. Notre première examinera comment des mécanismes valides pour une population sédentaire se vérifient dans le cadre de la mobilité pendulaire internationale.

Cette enquête, menée en partenariat avec l'APEC auprès de 1.197 cadres (dont une population de 349 cadres pendulaires nationaux, 242 cadres pendulaires à l'international et 278 cadres sédentaires a été extraite afin d'effectuer des analyses équitables) se propose donc d'apporter une contribution empirique afin de caractériser la catégorie des cadres pendulaires à l'international et d'apporter des éléments de réflexion sur les modalités de gestion dont la catégorie peut faire l'objet. Tout d'abord, nous préciserons les objectifs de l'étude. Puis, avant d'en reporter les principaux résultats, nous exposerons les modalités de mise en œuvre et d'analyse. Enfin, nous discuterons les résultats obtenus.

SECTION 1 - OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Cette recherche vise à esquisser un portrait des cadres pendulaires à l'international. Pour cela, quatre sous-objectifs ont été poursuivis. Premièrement, décrire les caractéristiques socio-organisationnelles de la population des cadres pendulaires à l'international (CPI), en les comparant à celles des cadres pendulaires nationaux (CPN) et des cadres sédentaires (CS). Deuxièmement, analyser les différences existant entre ces différentes catégories du point de vue de certaines variables psycho-sociales. Troisièmement, dans le cadre du modèle Exigences/Ressources (Bakker et Demerouti, 2007), observer l'impact de certaines exigences et ressources propres à chaque catégorie et leur effet sur le niveau d'épuisement et de bien être émotionnel au travail des trois sous populations.

A partir de la revue de la littérature (voir chapitre trois), les hypothèses suivantes ont ainsi été posées :

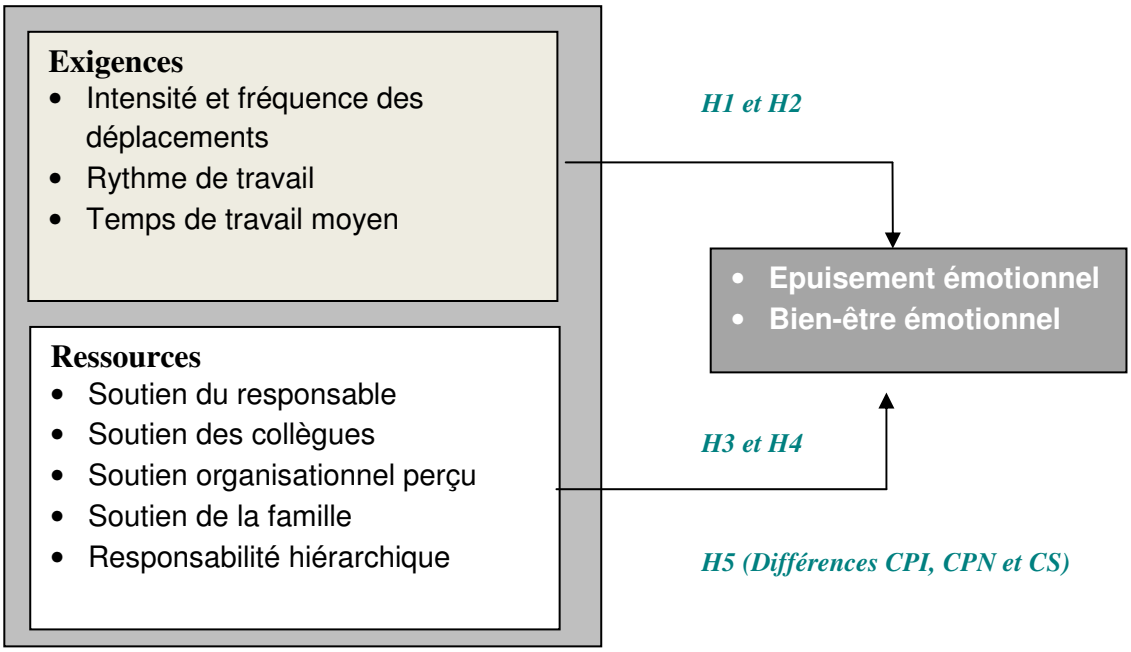
- H1 l'intensité et la fréquence des déplacements, le rythme de travail et le temps de travail moyen augmentent l'épuisement émotionnel ;
- H2 l'intensité et la fréquence des déplacements, le rythme de travail et le temps de travail moyen réduisent le bien-être émotionnel au travail ;
- H3 le soutien du responsable, des collègues, de la famille, le soutien organisationnel perçu et la responsabilité hiérarchique réduisent l'épuisement émotionnel ;
- H4 le soutien du responsable, des collègues, de la famille, le soutien organisationnel perçu et la responsabilité hiérarchique réduisent l'épuisement émotionnel accroissent le bien-être émotionnel au travail.

Enfin, cette étude s'est donnée pour objectif de vérifier si l'on peut observer des relations différentes entre les variables considérées concernant les cadres pendulaires

à l'international, les cadres sédentaires et les cadres pendulaires nationaux (hypothèse H5).

Les hypothèses posées sont présentées dans la figure suivante :

Figure 15 - Effets des exigences et ressources sur l'épuisement émotionnel et le bien-être émotionnel



SECTION 2 - MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉLIMINAIRES

Cette section vise à présenter la démarche mise en œuvre, clarifiant la méthodologie mobilisée, expliquant comment les données ont été collectées, nettoyées et transformées. Enfin, les méthodes d'analyse adoptées sont détaillés.

2.1. METHODOLOGIE MOBILISEE

Le premier terrain de notre travail doctoral s'est présenté consécutivement à l'étude qualitative préliminaire que nous avions menée auprès d'une dizaine de cadres pendulaires à l'international (voir l'encadré XX de l'introduction de la partie 2) lors de notre Master Recherche. Une enquête quantitative concernant le bien-être des cadres français était sur le point d'être lancée par notre laboratoire (l'IREGE) en partenariat avec l'APEC (l'Agence Pour l'Emploi des Cadres). Sautant sur l'occasion, nous en avons profité pour introduire un ensemble de questions concernant la mobilité pendulaire nationale et internationale (le choix des questions dérivant en grande partie de l'étude qualitative préliminaire). Ceci nous a permis, par la suite, d'extraire la sous-population qui nous intéressait, celle des cadres pendulaires à l'international mais aussi d'effectuer un examen comparatif avec d'autres sous-populations comme celle des cadres pendulaires nationaux ou plus simplement celle des cadres sédentaires. Cette enquête quantitative s'est attachée à apporter les premières réponses à notre questionnement, réponses essentielles dans cette phase exploratoire de notre recherche doctorale puisqu'elles en ont fondé les bases :

- premièrement, vérifier que la mobilité pendulaire internationale ne constitue pas un phénomène marginal : l'enquête menée en ligne à travers le site internet de l'APEC a garanti une sélection des participants au hasard et a assuré ainsi une bonne représentativité des possibles catégories de participants. En effet, la méthode de l'échantillonnage aléatoire est l'unique procédé qui conduit à une

véritable sélection au hasard d'une population donnée (Singly, 1992 ; Credoc, 2002) ;

- deuxièmement, les enquêtes menées en partenariat avec l'APEC ayant reçu, dans le passé, un taux de réponses satisfaisant, dresser un profil fiable des cadres pendulaires à l'international ; en effet, les enquêtes quantitatives permettent de décrire les comportement et les spécificités d'une population (Credoc, 2002) ;

- troisièmement, comprendre quelles variables produisaient des effets significatives pour la sous-population des cadres pendulaires à l'international. Les enquêtes quantitatives mettent en effet en évidence des théories à partir de l'identification de relations entre les variables (Singly, 1992). Or notre enquête comprenait une très vaste batterie d'échelles (provenant de la littérature scientifique) permettant de mesurer le bien-être et mal-être des cadres ainsi que de nombreuses exigences de travail et ressources organisationnelles, personnelles et interpersonnelles ;

- quatrièmement, confronter les relations identifiées avec celles établies pour d'autres sous-populations comme celles des cadres pendulaires nationaux ou celles des cadres sédentaires. De cette manière, il nous a été possible de comprendre si les caractéristiques et les dynamiques identifiées étaient vraiment spécifiques à la catégorie des cadres pendulaires à l'international. « *Le quantitatif relève de la prise en considération de relations stables entre entités opaques et closes* » (Couty, 1984) et permet ainsi de mettre à jour des dynamiques et mécanismes entre des variables considérées.

Dès lors, ce premier terrain « quantitatif » a joué un double rôle, à la fois exploratoire et confirmatoire. En outre, il illustre bien le référentiel épistémologique réaliste critique dans lequel s'inscrit notre recherche. En effet, vérifiant si les dynamiques qui caractérisent d'autres sous-populations s'appliquent à celles des cadres pendulaires à l'international, nous raisonnons par analogie ; un tel raisonnement est caractéristique de la rétroduction.

A partir de la revue de la littérature en sciences de gestion, nous avons proposé un modèle relationnel entre une variable indépendante et certaines variables psychosociales dépendantes. Les variables de référence étaient de nature métriques. Il s'agissait d'expliquer une variable, au moyen de deux ou plus de deux variables explicatives.

La figure suivante synthétise l'approche méthodologique mobilisée dans cette première étude.

Figure 16 - Approche méthodologique utilisée

Objectifs

Comparaison des différences entre les sous populations (CPI, CPN et CS)
Variables métriques
- Analyse de la variance

Relation entre les variables considérées
Variables métriques
- Calcul des corrélations
- Analyse de régressions multiples et mises en évidence des différences relationnelles entre les variables pour chaque sous-population

Les démarches opératoires (analyse de la variance, calcul des corrélations et analyse de régressions multiples) seront détaillées dans la section 2.4. La figure suivante en schématise les principales étapes ainsi que le type d'analyses effectuées.

Figure 17 - Mise en œuvre de la démarche

Principales étapes	Opérations
1. Collecte des données et création d'un fichier des données	• Définition d'un instrument de collecte des données : questionnaire et échelles de mesure • Codification des données collectées • Choix d'un logiciel d'analyse des données : SPSS
2. Nettoyage des données	• Contrôler les éventuelles erreurs d'insertion des données, la présence de données manquantes, de données aberrantes (analyse des fréquences)
3. Transformation des données	• Créer de nouvelles variables à partir de celles originales (exemple: création des variables CPI, CS et CPN)
4. Calcul des statistiques descriptives	• Calculer les statistiques descriptives de chaque variable : moyenne, déviation standard. • Vérifier la distribution par rapport à la courbe normale • Analyse de la variance • Calcul des corrélations • Analyse des régressions multiples

2.2. COLLECTE DES DONNEES

Les données proviennent d'une enquête en ligne menée avec l'APEC en 2011 afin d'appréhender le rapport au travail des cadres français.

Afin de recueillir la meilleure information possible, le questionnaire comportait une section socio-organisationnelle, une section dédiée à la mobilité territoriale et des échelles provenant de la littérature scientifique.

Les variables socio-organisationnelles sont des variables classiques permettant de catégoriser la population selon des critères sociaux comme l'âge, le sexe, la profession, la catégorie sociale, le statut civil, le niveau d'instruction ou des critères organisationnels comme l'ancienneté dans l'organisation et dans le rôle, la responsabilité hiérarchique remplie, etc.

La section dédiée à la mobilité internationale comprenait des questions permettant d'évaluer la fréquence des déplacements internationaux et nationaux et leur intensité (comme la part qu'ils représentent dans le temps de travail quotidien des participants).

Les représentations conceptuelles sous-jacentes aux échelles mobilisées ont toutes été détaillées dans la partie 1 (chapitre 3) de ce travail. Les échelles ont permis de mesurer :

- l'épuisement émotionnel, 3 items, échelle de fréquence 1-7, alpha .74, sous-dimension de la mesure de l'épuisement professionnel (SMBM, Sassi et Neveu, 2010) ;
- le bien être émotionnel au travail, 6 items, alpha .87 (Warr, 1990).
- des exigences : rythme de travail, 4 items, échelle d'accord 1-7 (Wallace, 2005 ; Caplan et al., 1975) ; alpha .91 ; temps de travail moyen ;

- des ressources : soutien du responsable, 3 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .86 (Pinneau, 1976) ; soutien des collègues, 3 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .79 (Pinneau, 1976) ; soutien de la famille, 3 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .71 (Pinneau, 1976) ; soutien organisationnel perçu, 5 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .94 (Vandenberghe et Peiro, 1999).

Dans les enquêtes quantitatives, la production des données se base principalement sur des enquêtes à questionnaires, constitués de questions fermées. En effet, pour examiner des récurrences dans les dynamiques qui régissent un phénomène, il faut en définir la représentation théorique ; l'objectif du questionnaire vise alors à récolter des données permettant de valider la conception empiriquement (Gondard-Delcroix, 2009). Dans notre étude, le questionnaire se composait ainsi d'affirmations avec lesquelles il était demandé aux participants d'évaluer leur degré d'accord ou le degré de fréquence. Les échelles de mesure ont permis de passer des évènements aux statistiques. Les échelles les plus utilisées dans la littérature sont de type nominal, ordinal à intervalle ou à rapport équivalent. Dans cette étude, les échelles, de type likert, étaient soit nominales, soit ordinales. Une échelle nominale représente des catégories sans ordre intrinsèque (par exemple Femme = 0, homme = 1) alors qu'une échelle ordinale représente des catégories ayant un ordre (par exemple, pour le degré d'accord : Tout à fait d'accord = 7 (…) Pas du tout d'accord = 1 ; pour le degré de fréquence : Toujours = 7 (…) Jamais = 1).

Afin de connaitre le niveau de fidélité et de validité des mesures, nous avons vérifié la fiabilité des échelles au travers du calcul de l'indice Alpha de Cronbach (alpha). Celui-ci correspond au calcul des corrélations entre les items de l'échelle de mesure. L'alpha vaut 1 en cas de cohérence parfaite entre tous les items et 0 en cas d'incohérence. Pour cette raison, les items appartenant à l'échelle de mesure doivent tous mesurer le même construit théorique.

Les analyses ont été réalisées à partir du logiciel PASW Statistics18. La masse de données brutes a été codifiée sous la forme d'un tableau de données brutes.

2.3. CODIFICATION DES DONNEES

Les données ont été codifiées selon la logique suivante : Les données collectées ont été reportées dans un fichier Excel. Les données relatives à chaque participant (c'est-à-dire chaque questionnaire) ont été insérées sur une même ligne, entrant une variable (soit une dimension) dans chaque colonne. Ainsi, nous avons obtenu un fichier avec autant de lignes que de participants et autant de colonnes que de variables. Puis nous avons contrôlé l'exhaustivité des données, et en particulier que toutes les variables concernant chaque participant soient valorisées (en d'autres termes, qu'il n'y ait pas de case vide). Lorsqu'un participant n'avait pas répondu à une question, nous avons inséré une valeur préétablie « 9 » à la place de la valeur manquante. Enfin, le fichier Excel a été inséré dans le système SPSS.

Afin de disposer d'une répartition équitable, trois sous-populations ont été distinguées (création de variables spécifiques) et sélectionnées, par le biais d'un tirage au sort :

- les pendulaires nationaux (CPN, n = 349), dont le temps consacré aux déplacements nationaux représente de 15 à 100 % du temps de travail ;
- les pendulaire internationaux (CPI, n = 242), dont le temps consacré aux déplacements internationaux représente de 15 à 100 % du temps de travail ;
- les sédentaires (CS, n = 278).

Ainsi notre population a été réduite de 1.197 participants à 869 individus.

2.4. CALCUL DES STATISTIQUES

L'examen des données collectées dans le cadre d'une étude quantitative se fonde sur des analyses statistiques. Il s'agit de calculer des indicateurs sur l'échantillon examiné (à savoir nos 869 individus) et, ensuite, de les extrapoler par des méthodes statistiques à l'ensemble de la population. Dans notre travail, trois types d'analyses ont été réalisées.

Premièrement, une analyse descriptive des caractéristiques socio-organisationnelles a permis de dégager un profil des cadres pendulaires à l'international. Dans le cadre de cet objectif descriptif, nous avons comparé les fréquences des données socio-organisationnelles pour les trois variables (CPI, CPN et CS). Par exemple, quel pourcentage représente les femmes dans chaque sous-population ? La population des cadres pendulaires à l'international est-elle plus diplômée que celle des cadres pendulaires nationaux ou des cadres sédentaires ? Pour cela, nous avons créé des tableaux croisés (ou tableaux de contingence) qui ont permis d'établir des relations entre les variables à partir du calcul de la moyenne et de la déviation standard. La moyenne se définit comme la somme des mesures observées divisée par le nombre d'observations ; la moyenne permet donc de synthétiser la valeur centrale d'un ensemble d'items mesuré par une échelle. La déviation standard mesure quant à elle la dispersion de la moyenne, c'est-à-dire les scores qui dévient de cette dernière. Ces deux indicateurs permettent de comprendre comment sont distribuées les valeurs au sein de l'échantillon et de vérifier la normalité de la distribution. En d'autres termes, sans pour autant expliquer les dynamiques d'un phénomène, cette première analyse permet d'avoir une vision d'ensemble des réponses fournies. Par exemple, obtenir une moyenne de 6.1 lorsqu'une échelle d'accord varie de 1 à 7 signifie que pratiquement la totalité des participants est complètement d'accord avec l'affirmation de l'item. Par ailleurs, la significativité des différences de dispersion a été testée à travers un test de chi carré. Le calcul de l'indice Chi carré permet de s'assurer de la correcte distribution des variables nominales à l'intérieur de chaque sous-population ; ce test permet de comparer, dans des tableaux croisés, les fréquences attendues et celles effectives. Le Chi carré correspond au rapport entre les fréquences relevées pour une sous-population et les fréquences attendues lorsque toutes les fréquences sont également distribuées entre les groupes. Le Chi carré est donc toujours supérieur à zéro sauf si les distributions des fréquences relevées sont égales à celles attendues : il vaut alors zéro. Afin de comprendre si les différences de fréquences relevées sont dues au hasard, il est donc important de mesurer la significativité du Chi carré. Par convention, si cette dernière est inférieure à 0.05, on considère qu'il y a une différence entre fréquences théoriques et fréquences observées. De faibles écarts entre les fréquences seront significatifs lorsque les effectifs sont importants.

Deuxièmement, un examen de la variation des exigences et des ressources par sous-population (cadres pendulaires à l'international, cadres pendulaires nationaux et cadres sédentaires) a permis d'identifier des différences ou similarités significatives entre les sous-populations. Pour cela, les moyennes des variables ont été comparées entre les trois groupes : cadres pendulaires à l'international, cadres pendulaires nationaux et cadres sédentaires. L'analyse de la variance (dite aussi ANOVA) permet en effet de tester les hypothèses concernant les différences des moyennes entre au moins deux groupes. Il existe deux sources de variation : d'une part, la variation due aux différences entre les groupes et, d'autre part, la variation due à la diversité entre les individus du groupe ; cette dernière variation est expliquée par les différences individuelles distribuées au hasard au sein de la sous-population. L'analyse de la variance répond donc à la question suivante : la variabilité entre les sous-populations est-elle suffisamment divergente de celle au sein de la sous-population pour pouvoir considérer que les moyennes entre les sous-populations soient significativement différentes ? L'analyse de la variance est constituée de deux types de variables : la variable dépendante pour laquelle sont mesurées les moyennes (dans notre cas, les sous-populations des cadres pendulaires internationaux, nationaux et sédentaires) et la variable indépendante qui est appelée facteur (dans notre cas les exigences ou les ressources, comme le rythme de travail ou le soutien familial). Pour vérifier que la variance entre les sous-populations soit significativement plus élevée de celle au sein de la sous-population, il faut réaliser le test F de Fischer. Celui-ci correspond au rapport entre les deux types de variation. Plus la valeur de F est haute, plus la différence entre les moyennes des sous-populations est importante. Pour décider si la différence identifiée est statistiquement significative, il convient de contrôler le niveau de significativité P associée au test F. La littérature considère que le risque d'erreur est acceptable en dessous des valeurs .05 et .01. Afin de vérifier si les différences de moyenne identifiées étaient statistiquement significative, après calcul de la significativité du Chi carré, un test Post-Hoc a permis d'identifier quels groupes, pris deux-à-deux, étaient différents ;

Troisièmement, l'analyse des régression multiples pour les variables corrélant significativement et pour des variables caractéristiques de la population des cadres pendulaires internationaux (sélectionnées à partir de la revue de la littérature) a permis

d'identifier les relations de dépendance entre ces variables. Par exemple, le soutien familial produit-il des effets sur le niveau d'épuisement émotionnel des cadres pendulaires internationaux ? La charge de travail peut-elle influée le niveau de bien-être des cadres pendulaires internationaux ? En effet, l'analyse de régression permet de vérifier statistiquement les hypothèses théoriques de relation d'influence entre les variables. Autrement dit, il s'agit d'une technique qui examine la relation linéaire entre une ou plusieurs variables explicatives (variable indépendante) et une variable dépendante. La relation linéaire entre les variables suppose que la variation de la variable dépendante entraine toujours la même variation des variables dépendantes. C'est pourquoi leur relation est décrite par une droite de régression. Dans le cas d'une variable explicative, la régression sera simple ; dans le cas de plusieurs variables explicatives, la régression sera multiple. Les variables introduites dans la droite de régression prédisent la variance de Y de manière significative. Ce test compare la variance expliquée avec celle des résidus. La relation entre la variable à expliquer et les variables explicatives se mesure par le coefficient de "corrélation multiple", appelé indice R. Le pourcentage de variance entre la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes est R2. Ainsi, l'analyse des régressions multiples poursuit un double objectif, à la fois explicatif et prédictif. Dans le cadre d'un modèle d'analyse théorique (dans notre cas, le modèle des exigences-ressources), elle permet de comprendre et de pondérer les effets de la variable indépendante sur les variables dépendantes. De plus, elle permet d'identifier une combinaison linéaire de variables indépendantes qui prédisent le niveau de la variable dépendante.

SECTION 3 - RÉSULTATS

Après avoir détaillé les caractéristiques socio-organisationnelles principales des cadres pendulaires nationaux, cadres pendulaires internationaux et cadres sédentaires (sous-section 3.1), nous examinons les différences entre les trois sous-populations par rapport à certaines exigences et ressources de travail (sous-section 3.2). Puis, nous calculons les corrélations entre les variables examinées (sous-section 3.3). Pour terminer, nous examinons les effets de certaines variables sur le bien-être et mal-être

des cadres pendulaires nationaux, cadres pendulaires internationaux et cadres sédentaires (sous-section 3.4).

3.1. CARACTERISTIQUES SOCIO-ORGANISATIONNELLES PRINCIPALES DES CADRES PENDULAIRES NATIONAUX, CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX ET CADRES SEDENTAIRES

Conformément à notre premier objectif, à savoir la caractérisation des cadres pendulaires internationaux, le calcul des fréquences a permis d'identifier les caractéristiques socio-organisationnelles spécifiques à la population des cadres pendulaires à l'international. En particulier, les caractéristiques principales des cadres pendulaires internationaux ont été confrontées aux deux autres, cadres pendulaires nationaux et cadres sédentaires. Le tableau 1 ci-après présente les principales caractéristiques socio-organisationnelles pour chaque sous-population.

Tableau 15 - Caractéristiques socio-organisationnelles principales des cadres pendulaires nationaux, cadres pendulaires internationaux et cadres sédentaires

Caractéristiques socio-organisationnelles		**CPN**		**CPI**		**CS**		**Total**
		N = 349		**N=242**		**N=279**		
Responsabilité hiérarchique	Non	144	41%	120	50%	149	54%	413
	Oui	205	59%	122	50%	129	46%	456
Genre	Hommes	206	60%	153	64%	146	53%	505
	Femmes	139	40%	87	36%	131	47%	357
Secteur d'activité	Commerce	48	14%	20	8%	30	11%	98
	Construction	18	5%	5	2%	10	4%	33
	Industrie	66	19%	97	41%	45	16%	208
	Informatique	40	12%	21	9%	42	15%	103
	Juridiques, compta.	16	5%	7	3%	13	5%	36
	Banque et assurance	17	5%	6	3%	29	11%	52
	Communication	10	3%	3	1%	17	6%	30

Caractéristiques socio-organisationnelles		CPN		CPI		CS		Total
		N = 349		N=242		N=279		
	Hôtellerie, loisirs	8	2%	1	0%	5	2%	14
	Ingénierie, R&D	33	10%	28	12%	19	7%	80
	Santé, formation	31	9%	6	3%	26	9%	63
	Télécommunications	4	1%	11	5%	7	3%	22
	Transports, logist.	14	4%	9	4%	6	2%	29
	Autres	40	12%	25	10%	26	9%	91
Taille de l'entreprise (nombre de salariés)	Moins de 50	82	24%	34	14%	64	23%	180
	50 à moins de 250	72	21%	49	21%	56	20%	177
	250 à moins de 500	46	13%	25	10%	35	13%	106
	500 et plus	145	42%	131	55%	119	43%	395
	Ne sait pas	0	0%	0	0%	1	0%	1
Filière de formation	Université	99	29%	54	23%	92	33%	245
	Ecole d'ingénieur	93	27%	102	43%	67	24%	262
	Ecole de commerce	53	15%	41	17%	41	15%	135
	Autre école	13	4%	9	4%	15	5%	37
	IUT/BTS	57	17%	21	9%	36	13%	114
	Autre	30	9%	13	5%	26	9%	69
Niveau d'études	Inférieur à bac +2	20	6%	7	3%	15	5%	42
	Bac +2	55	16%	14	6%	36	13%	105
	Bac +3	19	6%	12	5%	16	6%	47
	Bac +4	38	11%	16	7%	31	11%	85
	Bac +5	161	47%	131	55%	138	50%	430
	Supérieur à bac +5	52	15%	60	25%	41	15%	153
Fonction	Production industrielle	18	5%	6	3%	14	5%	38
	Services techniques	35	10%	35	15%	25	9%	95
	Etudes, R&D	55	16%	57	24%	32	12%	144

Caractéristiques socio-organisationnelles		**CPN**		**CPI**		**CS**		**Total**
		N = 349		**N=242**		**N=279**		
	Commercial, marketing	80	23%	49	21%	33	12%	162
	Gestion, finance, administration	26	8%	19	8%	42	15%	87
	Informatique	41	12%	29	12%	60	22%	130
	RH, formation	24	7%	12	5%	24	9%	60
	Communication, création	7	2%	5	2%	8	3%	20
	Sanitaire, social et culturel	9	3%	0	0%	13	5%	22
	Direction d'entreprise	15	4%	11	5%	9	3%	35
	Autre	35	10%	16	7%	17	6%	68

36% des cadres pendulaires à l'international de notre échantillon sont des femmes, ce qui constitue un résultat supérieur à nos attentes. En effet, en 2000, les femmes ne représentaient que 15 % de la population des managers internationaux (Mérignac, 2009). La part de femmes cadres pendulaires à l'international est légèrement moindre de celle des cadres pendulaires nationaux (40%) et des cadres sédentaires (47%).

Les cadres pendulaires à l'international effectuent en moyenne quinze déplacements par an. La fréquence des déplacements varie peu en fonction de l'âge des individus. La durée des déplacements est plus élevée pour les moins de quarante ans, en particulier pour les hommes jeunes dont la durée moyenne de séjour est de 5 jours (contre 3,26 en moyenne). Les cadres pendulaires à l'international ayant une fonction d'encadrement se déplacent plus fréquemment mais la durée de leurs séjours est plus courte. Par ailleurs, le nombre de voyages et de jours totaux de déplacement est plus important pour les cadres pendulaires nationaux que pour les cadres pendulaires à l'international. Il n'y a pas de différence en termes de durée des séjours. Les cadres effectuant de fréquents déplacements à l'intérieur du territoire national sont

donc susceptibles de subir des contraintes similaires à celles des cadres pendulaires à l'international.

La majorité des cadres pendulaires à l'international travaillent dans de grandes entreprises : 55 % d'entre eux sont employés dans une entreprise dont le nombre de salariés est supérieur à 500, ce qui est moins le cas pour les cadres pendulaires nationaux et cadres sédentaires (respectivement 42% et 43%).

Ils travaillent par ailleurs majoritairement dans l'industrie (c'est le cas de 41% des cadres pendulaires à l'international contre 19 % pour les cadres pendulaires nationaux et 16 % pour les cadres sédentaires) et le secteur de l'ingénierie et de la recherche et développement (12 % des cadres pendulaires à l'international contre 10 % des cadres pendulaires nationaux et 7 % des cadres sédentaires). Ils sont souvent issus d'écoles d'ingénieurs (43% des cadres pendulaires à l'international ont un diplôme d'une école d'ingénieur contre 27 % des cadres pendulaires nationaux et 24 % des cadres sédentaires). Il n'est donc guère étonnant de constater que les hommes sont surreprésentés parmi les cadres pendulaires à l'international (64% hommes, 36% femmes) par rapport aux cadres pendulaires nationaux (60% d'hommes) et aux cadres sédentaires (53%) .

La population des cadres pendulaires à l'international se caractérise par des niveaux de diplômes très élevés : 80% des cadres pendulaires à l'international sont diplômés d'un bac + 5 ou plus contre 62% des cadres pendulaires nationaux et 65% des cadres sédentaires. Les cadres pendulaires à l'international sont aussi bien experts (50% des cadres pendulaires à l'international) que managers : ils exercent ainsi plus de fonctions de management que les cadres sédentaires et moins que les cadres pendulaires nationaux (dont 59 % ont une responsabilité hiérarchique).

Enfin, en ce qui concerne, l'âge, l'expérience professionnelle et l'ancienneté, nous n'observons pas de différences entre les sous-populations.

En résumé et par rapport aux cadres pendulaires nationaux et cadres sédentaires, les cadres pendulaires à l'international sont une population davantage masculine, dont le niveau d'expertise est très élevé, travaillant principalement dans des domaines liés à l'ingénierie. Le profil des cadres pendulaires à l'international semble

davantage lié à des secteurs d'activité et des tailles d'entreprises qu'à un niveau hiérarchique et à une position de pouvoir dans l'entreprise. Ce résultat confirme l'idée d'une banalisation de la mobilité internationale qui n'est plus liée à un parcours particulier pour les cadres qui accèdent à cette mobilité mais qui semble davantage une contrainte liée à certains types de postes.

3.2. LES SPECIFICITES DES EXIGENCES ET RESSOURCES ET DE LA RELATION AU TRAVAIL

Concernant notre second objectif, c'est-à-dire l'identification des possibles différences existant entre les cadres pendulaires à l'international, cadres pendulaires nationaux et cadres sédentaires, par rapport à certaines variables psycho-sociales, l'analyse de la variance nous a permis d'identifier des différences entre les cadres pendulaires à l'international, cadres pendulaires nationaux et cadres sédentaires. Le tableau ci-après reporte les variables significatives.

Tableau 16 - Comparaison des variables entre les cadres pendulaires à l'international, cadres pendulaires nationaux et cadres sédentaires

Variables significatives		**N**	**M**	**SD**
Rythme de travail **F (2, 866) = 4.11; p <.05**	CPN	349	20.41	5.57
	CPI	242	20.78	5.83
	CS	278	19.42	5.79
	Total	869	20.20	5.73
Excès de travail **F (2, 865)= 4.32; p<.05**	CPN	349	21.35	4.74
	CPI	242	21.48	4.40
	CS	277	20.37	5,34
	Total	868	21.07	4,87
Soutien des collègues **F (2, 864) = 5.18; p <.01**	CPN	348	8.40	2,22
	CPI	241	7.96	2,12
	CS	278	7.82	2,41
	Total	867	8.09	2,27
Implication dans la carrière **F (2, 865) = 3.44; p < .05**	CPN	349	17.08	3.93
	CPI	242	17.40	4.01

Variables significatives		N	M	SD
	CS	277	16.49	4.31
	Total	868	16.98	4.09
Implication affective **F (2, 860) = 6.14; p<.01**	CPN	346	18.25	5.15
	CPI	240	17.60	5.80
	CS	277	16.71	5.45
	Total	863	17.57	5.47

Certaines des exigences/ressources analysées semblent spécifiques aux cadres pendulaires à l'international : ceux-ci sont en effet caractérisés par un rythme de travail particulièrement intensif, un excès de travail et un temps de travail élevé ; autrement dit ils sont la catégorie la plus concernée par ces dimensions. Le temps, l'excès et le rythme de travail élevés sont une caractéristique commune à la population des cadres pendulaires nationaux. Ces éléments peuvent être mis en relation avec la distance engendrée par le déplacement et au fait que ces cadres, ne rentrant pas chez eux le soir, peuvent accorder plus de temps à leur vie professionnelle.

En outre, l'élément caractéristique des cadres pendulaires à l'international par rapport aux cadres pendulaires nationaux est l'importance que les cadres pendulaires à l'international accordent à leur carrière, alors que les cadres pendulaires nationaux se distinguent des cadres pendulaires à l'international par l'importance qu'ils attribuent au soutien des collègues. En effet, si le soutien des collègues est important pour les trois sous-populations, il l'est d'autant plus pour les cadres pendulaires nationaux. Les cadres pendulaires à l'international ne déclarent pas un moindre soutien organisationnel.

Ainsi, en dehors de ce temps de travail élevé et de la perception d'une charge de travail importante, les contraintes subies par les cadres pendulaires à l'international ne diffèrent pas fondamentalement de celles des autres catégories de cadres.

Notons enfin que, pour les cinq variables significatives considérées, les cadres sédentaires présentent à chaque fois une moyenne inférieure à celle des cadres pendulaires à l'international et cadres pendulaires nationaux.

3.3. LES VARIABLES QUI INTERAGISSENT AVEC LES ETATS DE BIEN-ETRE ET MAL-ETRE

En ce qui concerne le troisième objectif de cette étude, l'attention s'est focalisée sur les relations entre les exigences et ressources étudiées et l'épuisement émotionnel et les émotions positives. Préalablement, pour chacune des trois sous-populations, nous avons calculé les corrélations pour les variables dépendantes et indépendantes dans le cadre du modèle de recherche exigences-ressources. Seules les variables corrélant avec l'épuisement et le bien-être, ont été inclues dans les modèles de régressions multiples. En particulier, l'intensité et la fréquence des voyages ne corrélaient pas avec les dimensions considérées et ont été exclues. Cela signifie que contrairement à notre présupposé issu de la littérature, cette condition de travail n'affecte pas le bien-être des cadres pendulaires à l'international.

Les modèles de régressions multiples (Tableaux XX et XX) mettent en évidence plusieurs relations entre les variables considérées, pour les trois sous populations.

Tableau 8 - Déterminants de l'épuisement émotionnel pour les trois sous-populations

Variable dépendante : épuisement émotionnel	**CPN**		**CPI**		**CS**	
	R2 = 0.15		**R2 =0.16**		**R2 =.19**	
	β	**p**	**β**	**p**	**β**	**p**
Rythme de travail	.01	.800	.09	.117	.10	.073
Soutien organisationnel perçu	-.05	.429	-.03	.672	.01	.877
Soutien du responsable	-.07	.299	-.05	.514	-.01	.881
Soutien des collègues	-.33	.000	-.34	.000	-.41	.000
Soutien de la famille	-.07	.147	-.06	.338	-.05	.350
Responsabilité hiérarchique	.00	.909	-.13	.041	-.11	.053

L'épuisement émotionnel est limité par la relation avec les collègues pour les trois sous-populations. La responsabilité hiérarchique permet de limiter l'épuisement

émotionnel pour les cadres pendulaires à l'international uniquement. Les autres variables indépendantes (rythme de travail, soutien organisationnel perçu, soutien du responsable et soutien de la famille) ne produisent pas d'effets significatifs sur l'épuisement émotionnel des cadres pendulaires internationaux, nationaux et sédentaires.

Tableau 17 - Déterminants des émotions positives pour les trois sous-populations

Variable dépendante : émotions positives	**CPN**		**CPI**		**CS**	
	R2 = 0.43		**R2 = 0.49**		**R2 = 0.35**	
	β	**p**	**β**	**p**	**β**	**p**
Rythme de travail	-.17	.000	-.14	.004	-.15	.003
Soutien organisationnel perçu	.38	.000	.55	.000	.37	.000
Soutien du responsable	.22	.000	.05	.442	.09	.166
Soutien des collègues	.13	.003	.13	.009	.21	.000
Soutien de la famille	.01	.789	.04	.430	.08	.096
Responsabilité hiérarchique	.05	.228	.15	.002	.13	.009

Le rythme de travail élevé a des effets sur le bien-être des cadres pendulaires à l'international. Le soutien organisationnel perçu et le soutien des collègues constituent des ressources essentielles pour les cadres pendulaires à l'international. C'est seulement pour les cadres pendulaires nationaux qu'une relation positive entre le soutien du responsable et les émotions positives est identifiée. C'est surtout l'exercice d'une responsabilité hiérarchique impacte les émotions positives des cadres pendulaires à l'international et des cadres sédentaires.

Les hypothèses ont été confirmées, excepté l'hypothèse H1, selon laquelle les exigences considérées augmentent l'épuisement émotionnel. En effet le rythme de travail n'influence pas significativement l'épuisement émotionnel, pour les trois sous-populations. Inversement l'hypothèse H2 selon laquelle le rythme de travail a des effets négatifs le bien-être émotionnel au travail est confirmée. L'hypothèse H3, selon laquelle les ressources considérées réduisent l'épuisement émotionnel, s'est vérifiée particulièrement pour les variables soutien des collègues (pour les trois sous-

populations) et responsabilité hiérarchique (uniquement pour les cadres pendulaires à l'international). En ce qui concerne l'hypothèse H4 selon laquelle les ressources considérées accroissent le bien-être émotionnel au travail, celle-ci est vérifiée, excepté pour la variable soutien de la famille, mais dans des proportions différentes selon les sous populations : le soutien du responsable n'a d'effets positifs que pour les CPN alors que la responsabilité hiérarchique influe positivement le bien-être émotionnel des cadres pendulaires à l'international et des cadres sédentaires. Enfin, relativement à l'hypothèse H5, on peut observer des liens différents entre les variables considérées : les analyses de régression multiple ont identifié des dynamiques spécifiques à chaque population.

SECTION 4 - DISCUSSION

Cette étude apporte des compléments d'information sur les caractéristiques des cadres pendulaires français et les effets de la pendularité sur les conditions de travail.

Concernant le premier objectif de cette étude, la caractérisation des cadres pendulaires à l'international, l'analyse des données a permis de décrire le groupe des cadres pendulaires à l'international comme une population majoritairement masculine. Toutefois, les cadres pendulaires à l'international comptent dans leurs rangs une proportion importante de femmes qui voient certainement, dans la pendularité internationale, l'opportunité d'internationaliser leur parcours tout en préservant leur vie privée et familiale (Guillaume et Pochic, 2010). Ce pourcentage est largement supérieur à celui des femmes expatriées (Mérignac, 2009) et confirme la tendance reportée dans la littérature. Toutefois, cette étude, n'incluant pas d'éléments permettant de mesurer l'interface travail-famille, n'a pas permis d'approfondir cet aspect. En terme d'ancienneté ou de niveau hiérarchique, l'analyse des caractéristiques socio-organisationnelles des cadres pendulaires à l'international n'a pas permis d'identifier un profil type de ces derniers : ceux-ci incluent aussi bien des profils junior que senior. Cela vient infirmer la supposition selon laquelle le navettage international s'adresserait essentiellement aux jeunes cadres et au contraire attester que ces affectations font de plus en plus partie intégrante du poste de travail (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011). Les résultats montrent que le

navettage international concerne en premier lieu des postes d'experts et de managers dans des entreprises industrielles de grande taille et dans le secteur Recherche et Développement.

Concernant le deuxième objectif de cette étude, l'analyse de la variance a permis d'identifier des similitudes entre les cadres pendulaires à l'international, cadres pendulaires nationaux et cadres sédentaires, comme un même niveau du bien-être émotionnel. Ainsi, globalement et concernant les éventuelles conséquences émotionnelles, les cadres pendulaires à l'international ne semblent pas affectés par des conditions de travail nettement plus délétères que les autres catégories.

En ce qui concerne le troisième objectif de l'étude, l'analyse des modèles de régressions multiples a permis d'identifier des dynamiques spécifiques à chaque sous-population et confirme que les cadres pendulaires à l'international se comportent d'une manière différente des cadres pendulaires nationaux et des cadres sédentaires. Les différences observées dans cette première étude pourront faire l'objet de travaux d'approfondissement, en particulier au travers d'analyses multi-groupe.

L'analyse des spécificités des cadres pendulaires à l'international nous conduit ainsi à un bilan nuancé concernant les caractéristiques de la catégorie : la catégorie des cadres pendulaires à l'international s'avère plus diversifiée que celle des expatriés, plus féminisée, avec des profils d'expert aussi bien que de managers. Si les expatriés sont généralement des cadres à haut potentiel (Cerdin, 2011), seule la frange supérieure des cadres pendulaires à l'international appartient à cette catégorie. Cela explique que l'exercice d'une responsabilité hiérarchique (perçu comme une reconnaissance professionnelle) soit associé à un bien être émotionnel supérieur.

Cependant, si la littérature de référence suggère la possibilité qu'un mal-être soit associé à la pendularité (DeFranck, Konopaske et Ivancevich, 2000), nos résultats montrent un niveau similaire d'épuisement émotionnel et de bien être émotionnel dans les trois catégories considérées. Bien que les cadres pendulaires à l'international souffrent de contraintes similaires à celles des expatriés, ils semblent bénéficier de ressources ou contre parties leur permettant de maintenir un bien être émotionnel. Ce constat mériterait cependant d'être affiné en segmentant la population des cadres

pendulaires à l'international en fonction de leur niveau hiérarchique, genre et situation de famille, du métier et secteur d'activité, de l'ancienneté dans une fonction internationale, segmentation que la taille de notre échantillon ne permet pas ici.

Par ailleurs, si la littérature sur l'expatriation a largement analysé les conséquences négatives engendrées par la distance organisationnelle sur le bien-être des expatriés (Cerdin, 2011), les cadres pendulaires à l'international affrontent cette difficulté dans de meilleures conditions. Par ailleurs, la qualité des réseaux organisationnels, entre pairs et avec leur supérieur hiérarchique, associée au soutien organisationnel perçu sont des facteurs importants de limitation des risques psychosociaux pour cette catégorie. Il apparaît donc que la mobilité renforce les besoins en soutien tangible de la part des organisations et des équipes de travail. Le cadre qui est absent une bonne partie de son temps a besoin de se sentir particulièrement soutenu et reconnu.

La situation des cadres pendulaires à l'international diffère ainsi de celle des expatriés. C'est pourquoi les entreprises gagneraient à segmenter la catégorie de personnel des cadres pendulaires à l'international et à mettre en place des dispositifs de gestion spécifiques, inspirés de ceux qui existent pour les expatriés :

- il semble important que les entreprises développent une approche globale des contraintes liées à la mobilité pour leurs salariés et prennent notamment en considération leur charge de travail élevée. Comme pour l'expatriation, la prise en compte de la situation familiale, des caractéristiques personnelles ou la personnalité des individus (Cerdin, 2011) dans le processus de sélection des cadres pendulaires à l'international pourraient favoriser la réussite du navettage pendulaire à l'international ;

- il semble par ailleurs primordial de favoriser et pérenniser les relations sociales des cadres pendulaires à l'international avec leurs collègues (dans le pays d'accueil et au siège social), à l'instar des programmes existant pour les expatriés : formation pré-expatriation permettant de réduire les différences interculturelles et de faciliter l'adaptation, suivi périodique impliquant à la fois le département des ressources humaines et la hiérarchie ;

- l'importance du soutien organisationnel perçu pour les cadres pendulaires à l'international manifeste la nécessité de reconnaitre les contraintes spécifiques liées aux situations professionnelles exigeant une importante mobilité, notamment à l'international. Cette reconnaissance pourrait notamment passer par des parcours de carrière plus explicites prenant en compte le fort engagement en la matière des cadres pendulaires à l'international et permettant de formaliser plus clairement le contrat psychologique qui suppose l'échange d'un fort engagement, d'une forte disponibilité de la part des cadres pendulaires à l'international et de promesses de carrière.

CONCLUSION

Cette recherche a permis de dessiner un profil des cadres pendulaires à l'international, de mettre en évidence les différences existant entre les sous-populations , de montrer quelles sont les dimensions qui ont un impact négatif sur les cadres pendulaires à l'international et quelles sont les ressources que ces derniers peuvent mobiliser. Le principal résultat porte sur l'absence des effets délétères pressentis : malgré une charge de travail et un rythme de travail intensif, les CPI bénéficient de ressources importantes et efficaces. Par ailleurs, les cadres pendulaires nationaux partagent largement les contraintes des cadres pendulaires à l'international. Cependant ces résultats, s'ils permettent une première caractérisation de la population, doivent être approfondis. Ils ouvrent ainsi un ensemble de perspectives de recherche concernant :

- la segmentation de la population des cadres pendulaires à l'international et les caractéristiques respectives des différents segments ;
- l'évolution de la relation au travail des cadres pendulaires à l'international dans la durée, ce qui renvoie à des méthodes longitudinales ou des récits de vie. En effet, la question de l'évolution du contrat psychologique dans le temps, notamment en lien avec l'évolution de la situation de famille du cadres pendulaires à l'international se pose notamment pour les femmes ;
- la carrière des cadres pendulaires à l'international, l'effet de l'internationalisation sur les perspectives de carrière, les ancres de carrière, l'évolution dans le temps des promesses de carrière.

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 cadres pendulaires à l'international alors que les contraintes liées au navettage international peuvent avoir une incidence sur leur équilibre psycho-social. Elle apporte

des compléments d'information en ce qui concerne les caractéristiques propres aux cadres pendulaires à l'international français.

Les résultats soulignent l'intérêt d'approfondir l'étude des spécificités des cadres pendulaires à l'international, le questionnement de la recherche concernant à la fois les organisations et les cadres. La segmentation des cadres pendulaires à l'international 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.

Cette recherche a pour caractéristique d'appréhender la situation des cadres pendulaires à l'international de manière comparative, à un instant donné. Pour mieux comprendre leur situation, il convient de s'interroger sur leur relation au travail dans le temps, à long terme et à court terme, comme nous nous proposons de le faire dans les chapitres suivants, d'une part par le biais d'une étude qualitative (collecte de 10 récits de vie des cadres pendulaires à l'international) et d'autre part d'une étude quantitative (enquête de type *diary study* auprès de 30 cadres pendulaires à l'international).

Synthèse de la recherche

Les objectifs

La recherche a poursuivi un triple objectif:

- décrire les caractéristiques socio-organisationnelles de la population des cadres pendulaires à l'international (CPI), en les comparant avec celles des cadres pendulaires nationaux (CPN) et des cadres sédentaires (CS).
- analyser les différences existant entre ces différentes catégories du point de vue de certaines variables psycho-sociales.
- dans le cadre du modèle Exigences/Ressources (Bakker et Demerouti, 2007), observer l'impact de certaines exigences et ressources propres à chaque catégorie et leur effet sur le niveau d'épuisement et de bien être émotionnel au travail des trois sous populations.

Méthodologie

Nous avons mobilisé une méthodologie quantitative, de nature exploratoire. Une enquête a été menée en partenariat avec l'APEC auprès de 21.500 cadres français auxquels il a été demandé de remplir un questionnaire en ligne. 1.841 cadres, issus de contextes de travail différents, ont répondu (taux de retour effectif de 5.6%). Le questionnaire se composait d'une section sociodémographique, d'une section dédiée à la mobilité territoriale (nombre de jours de déplacements, nombre de déplacements, temps de travail moyen) et d'échelles permettant d'évaluer l'épuisement émotionnel, le bien être émotionnel au travail, des exigences comme le rythme de travail et le temps de travail moyen et des ressources comme le soutien du responsable, le soutien des collègues, le soutien de la famille et le soutien organisationnel perçu.

La plupart des mesures utilisées dans cette recherche proviennent d'une combinaison d'items issus d'échelles multicritères validées par la littérature. L'analyse des données a été réalisée à partir du logiciel SPSS afin de réaliser des statistiques descriptives. Des analyses de variance et des régressions multiples ont notamment été effectuées. La fiabilité des échelles a été testé par le calcul de l'alpha de Cronbach.

Après avoir recueilli les données, nous les avons retranscrites dans un fichier Excel et nettoyées. La transformation des données s'est poursuivie par le calcul des statistiques descriptives et l'analyse des statistiques.

Les principaux résultats

Les premiers résultats de la recherche exploratoire attestent que les managers pendulaires à l'international représentent une sous-population significative comparable à celle des non pendulaires et des pendulaires sur le territoire national, avec des caractéristiques et des dynamiques qui lui sont propre. En particulier, l'étude indique que les cadres pendulaires à l'international ne semblent pas affectés par des conditions de travail nettement plus délétères que les autres catégories. Par ailleurs, sont mis en évidence les relations positives entre le soutien du supérieur hiérarchique, le soutien des collègues, la responsabilité hiérarchique et le bien-être du pendulaire à l'international, alors que le rythme de travail excessif engendre des effets négatifs.

La discussion et les implications

Les premiers résultats soulignent le besoin d'approfondir l'étude des dynamiques de la sous-population des cadres pendulaires à l'international, d'autant plus que le questionnement de la recherche concerne aussi bien les organisations que les managers. En particulier, de cette étude dérivent diverses implications managériales :

- il semble important que les entreprises développent une approche globale des contraintes liées à la mobilité pour leurs salariés et notamment leur charge de travail élevée ;
- il semble important de favoriser pour les cadres pendulaires à l'international une proximité sociale et psychologique avec leur collectif de travail, à l'instar des programmes existant pour les expatriés :
- il semble important que les organisations reconnaissent les contraintes spécifiques liées aux situations professionnelles exigeant une importante mobilité, notamment à l'international, prévoyant des parcours de carrière plus explicites.

La segmentation des managers pendulaires internationaux comme une catégorie à part entière permettrait aux organisations de valoriser le capital immatériel qu'ils représentent, à la fois détenteurs et véhiculeurs de l'information, et d'améliorer la gestion des risques psychosociaux spécifiques à cette catégorie.

Les principaux apports

A notre connaissance, il existe peu d'études concernant la population des cadres pendulaires à l'international. Cette étude a permis de mieux définir cette catégorie de personnel et surtout d'examiner les effets produits par la mobilité international et leurs

conditions de travail spécifiques sur leur bien-être.

Valorisation de cette recherche

Cette recherche a été menée en collaboration avec Céline Desmarais (IREGE) et Chiara Ghislieri (Département de Psychologie du travail, Université de Turin) et a fait l'objet de plusieurs communications et publications :

- Sophie Wodociag (2012), « Gestion des exigences et des ressources des cadres pendulaires à l'international », 17ème congrès de l'AIPTLF, Lyon, 10-13 Juillet 2012
- Sophie Wodociag (2012), « Quadri pendolari e non pendolari a confronto: quali specificità? », Congresso Nazionale delle Sezioni AIP (Associazione Italiana di Psicologia), Chieti, 20-23 Septembre 2012
- Chiara Ghislieri, Sophie Wodociag, Céline Desmarais (2014), « Comparaison des Cadres Pendulaires Internationaux et Nationaux : examen de leur niveau de dévouement professionnel et d'épuisement émotionnel », 28ème International Congress of Applied Psychology (ICAP), Paris, 8-13 Juillet 2014
- Céline Desmarais, Chiara Ghislieri, Sophie Wodociag (2012), « Les cadres pendulaires internationaux : des conditions de travail particulièrement difficiles ? » *Revue Française de Gestion*, 38, 226, 91-106
- Sophie Wodociag (2014), Gestion des exigences et des ressources des cadres pendulaires à l'international, *Chapitre d'ouvrage collection « Psychologie du travail »,* L'harmattan, Paris

CHAPITRE 5 – ETUDE DU BIEN-ETRE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL DANS LE TEMPS : QUELLES PERSPECTIVES A LONG TERME ?

Partie n°2 : partie empirique

Chapitre n°4	Objectifs	Apports
Ebauche d'un portrait des cadres pendulaires à l'international	▪ Décrire les caractéristiques socio-organisationnelles CPI, en les comparant avec les CPN et les CS. ▪ Analyser les différences existant entre ces différentes catégories ▪ Observer les effets de certaines exigences et ressources sur le niveau d'épuisement et de bien être émotionnel	▪ Théoriques ▪ Empiriques ▪ Managériaux

Chapitre n°5	Objectifs	Apports
Etude du bien-être des cadres pendulaires à l'international dans le temps : quelles perspectives à long terme ?	▪ Comprendre comment les CPI reconstruisent, dans un récit de vie, leurs stratégies pour maintenir un équilibre 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	▪ Théoriques ▪ Empiriques ▪ Managériaux ▪ Méthodologiques

Chapitre n°6	Objectifs	Apports
Journal de bord des CPI : quelles perspectives de bien-être à court terme ?	▪ Observer les fluctuations à court terme de la charge de travail et de l'épuisement professionnel ▪ observer les fluctuations hebdomadaires de la récupération	▪ Théoriques ▪ Empiriques ▪ Managériaux ▪ Méthodologiques

Conclusion de la partie 2 : mise en perspective des résultats

Sommaire

INTRODUCTION ..... - 220 -
SECTION 1 - OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ..... - 221 -
SECTION 2 - MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉLIMINAIRES ..... - 222 -
2.1. METHODOLOGIE MOBILISEE ..... - 222 -
2.2. LES DONNEES DU TERRAIN ..... - 227 -
2.3. ANALYSE DE CONTENU ..... - 229 -
SECTION 3 - RÉSULTATS ..... - 232 -
3.1. CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DU POINT DE VUE DE L'EMPLOYEUR ..... - 232 -
3.2. CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL ..... - 235 -
SECTION 4 - DISCUSSION ..... - 252 -
CONCLUSION ..... - 256 -

INTRODUCTION

Ce chapitre vise à approfondir certaines pistes de recherche mises en évidence par la première étude quantitative. Cette dernière a notamment mis en évidence qu' en dépit des nombreuses contraintes professionnelles provoquées par la mobilité internationale, le niveau de bien-être émotionnel des cadres pendulaires à l'international n'était pas différent de celui des cadres pendulaires nationaux ou des cadres sédentaires. Dès lors, il semble intéressant d'approfondir la compréhension de ce phénomène. La première étude n'avait pas pris en compte la dimension dynamique de la relation d'emploi : les attentes et les promesses tacites qui découlent de cette dernière évoluent dans le temps, avec l'expérience acquise. Cette évolution peut notamment 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 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, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011 ; DeFranck, Konopaske et Ivancevich, 2000), peu en font l'objet principal de leur recherche. Ainsi, les déplacements internationaux incitent les individus à reporter les décisions dans le temps ou peuvent se présenter comme une phase de transition vers un majeur engagement familial. Pourtant, à long terme, l'enthousiasme initial des cadres pendulaires à l'international 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 cadres pendulaires à l'international apportent et la rétribution qu'ils en retirent ?

Afin de combler ces lacunes, nous avons complété notre première approche quantitative par une recherche empirique d'une nature radicalement différente : nous avons recueilli les histoires de vie de 10 cadres pendulaires à l'international travaillant au sein d'une même multinationale, d'origine italienne.

Après avoir brièvement rappelé les objectifs de cette étude (section 1), nous en détaillerons la mise en œuvre méthodologique et opérationnelle (section 2). Puis, nous exposerons les résultats obtenus (section 3) avant d'en discuter les implications (section 4).

SECTION 1 - OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Cette recherche se propose de comprendre comment les cadres pendulaires à l'international réussissent à maintenir un équilibre personnel et organisationnel au cours du temps en dépit des nombreuses contraintes et difficultés qu'implique la mobilité pendulaire internationale. En particulier, deux objectifs sont poursuivis :

- comprendre comment les cadres pendulaires à l'international reconstruisent, dans un récit de vie, leurs stratégies pour maintenir un équilibre vie privée/vie professionnelle au cours du temps ;

- comprendre quels effets sur leur parcours professionnel les cadres pendulaires à l'international lient-ils à la mobilité pendulaire internationale, et la manière dont dette dernière influence leurs objectifs, promesses et opportunités de carrière.

A cette fin, dans le cadre d'une démarche qualitative exploratoire, nous avons recueilli les histoires de vie de 10 cadres pendulaires à l'international travaillant au sein d'une même multinationale, d'origine italienne.

SECTION 2 - MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉLIMINAIRES

Tout d'abord, nous clarifierons la méthodologie adoptée (sous-section 2.1). Puis nous en détaillerons les modalités opératives (sous-section 2.2) ainsi que les techniques d'analyse adoptées(sous-section 2.3).

2.1. METHODOLOGIE MOBILISEE

La méthodologie qualitative constitue la « *compréhension générique et génétique de ce qu'est l'enquêté, fondée sur la maîtrise des conditions sociales dont il est le produit, la maîtrise des conditions et des mécanismes sociaux dont les effets s'exercent sur l'ensemble de la catégorie dont il fait partie et la maîtrise des conditions inséparablement psychiques et sociales associées à sa position et à sa trajectoire particulière dans l'espace social* » (Bourdieu, 1998). Ainsi, la méthodologie qualitative vise à examiner le sens que donne l'individu à son vécu et ses représentations (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 1993), elle diffère des études quantitatives car les données étudiées résultent de sources multiples (documents, écrits ou entretiens) et sont examinées sans user d'instruments statistiques. L'idée est de produire une connaissance nouvelle. Pour cela, il s'agît de privilégier l'écoute plutôt que le questionnement, la compréhension et l'analyse en profondeur plutôt que le dénombrement. La méthodologie qualitative se base sur l'étude de différentes sources d'information comme la documentation, les archives, l'observation directe ou l'observation participante, les entretiens (Wacheux, 1996). Si l'analyse des documents d'entreprise apporte un premier cadre formel, il est essentiel de nuancer leur analyse par l'interview du/des responsables impliqués dans l'élaboration de ces cadres règlementaires. En effet, le champs opérationnel est un espace possible de réinterprétation des règles (Denis, 2003), il existe une marge de manœuvre au-delà du cadre réglementaire (les procédures internes sont représentatives du cadre réglementaire) (Denis, 2003). Denis confronte ainsi les prescriptions aux situations de

travail réel. Se basant sur l'exemple du montage de séquences auto-promotionnelles pour la télévision française, caractérisé par une main d'œuvre temporaire (intérimaires du spectacle), il démontre que l'action passe par des prescriptions invisibles qui viennent compléter la procédure officielle (dans son exemple, la charte graphique) ; autrement dit, des règles opérationnelles, non explicites, transforment les règles abstraites édictées par la procédure interne de l'organisation, en actions réelles. L'enquête par entretien demeure ainsi l'instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principal (Blanchet et Gotman, 1992). Ces faits concernent les systèmes de représentations (pensées construites) et les pratiques sociales (faits - expériences). Cette méthode permet de recueillir, en même temps que les opinions des personnes interrogées, les éléments de contexte social mais aussi langagier, nécessaires à la compréhension des dites opinions.

La méthodologie qualitative se traduit par quatre principaux modes opératoires, à savoir les entretiens de groupe, directifs, semi-directifs et les libres (Blanchet et al., 1985) :

- l'entretien de groupe au cours duquel un ensemble de participants reconstruisent leurs représentations sociales à travers des un processus interactif ;

- l'entretien directif au cours duquel le participant répond aux questions prédéterminées du chercheur ; la liberté d'expression du participant est donc limitée ;

- l'entretien semi-directif poursuit l'objectif de confirmer des hypothèses énoncées dans le cadre d'un modèle théorique et concernant un objet d'étude. Les entretiens semi-directifs visent ainsi à obtenir des témoignages approfondis permettant de comprendre les dynamiques et mécanismes sous-jacents au phénomène étudié à partir des représentations individuelles des participants. Dans ce cadre, il s'agit de recueillir la plus ample diversité de témoignages possible concernant le phénomène étudié afin d'obtenir une vision d'ensemble complète. L'entretien semi-directif se déroule sur la base d'une grille d'entretien (ou guide thématique) conçue à partir du modèle d'analyse théorique

sélectionné. Si l'entretien semi-directif ne constitue pas une interview (le participant s'exprime librement par rapport au phénomène étudié), le chercheur s'assure toutefois que toutes les thématiques sont abordées, relançant le participant ou orientant le discours si un approfondissement s'avère nécessaire ;

- l'entretien libre poursuit quant à lui l'objectif de faire émerger des processus sociaux ou relations. Egalement basé sur des hypothèses énoncées dans le cadre d'un modèle théorique, c'est la structure de l'entretien libre qui permettra la validation de ces dernières. En effet, l'entretien libre permet de recueillir un discours concernant des conceptions individuelles et des expériences de vie et non des réponses à des questions. Comme pour l'entretien libre, il s'agit donc de recueillir la plus ample diversité de témoignages possible concernant le phénomène étudié. Toutefois, le chercheur ne s'appuie pas sur une grille de lecture : le participant discourt librement par rapport à une thématique générale. L'idée est de laisser le participant suivre sa propre logique dans sa reconstruction, afin de pouvoir en tenir en compte dans l'analyse.

Il existent différentes techniques d'analyse des entretiens semi-directs : l'analyse thématique ou transversale, l'analyse structurale, l'analyse par entretien, l'analyse propositionnelle du discours, l'analyse des relations par opposition. Pour sa part, l'analyse de l'entretien libre consiste essentiellement en une analyse de contenu et une analyse sémantique (Ghiglione et Blanchet, 1991).

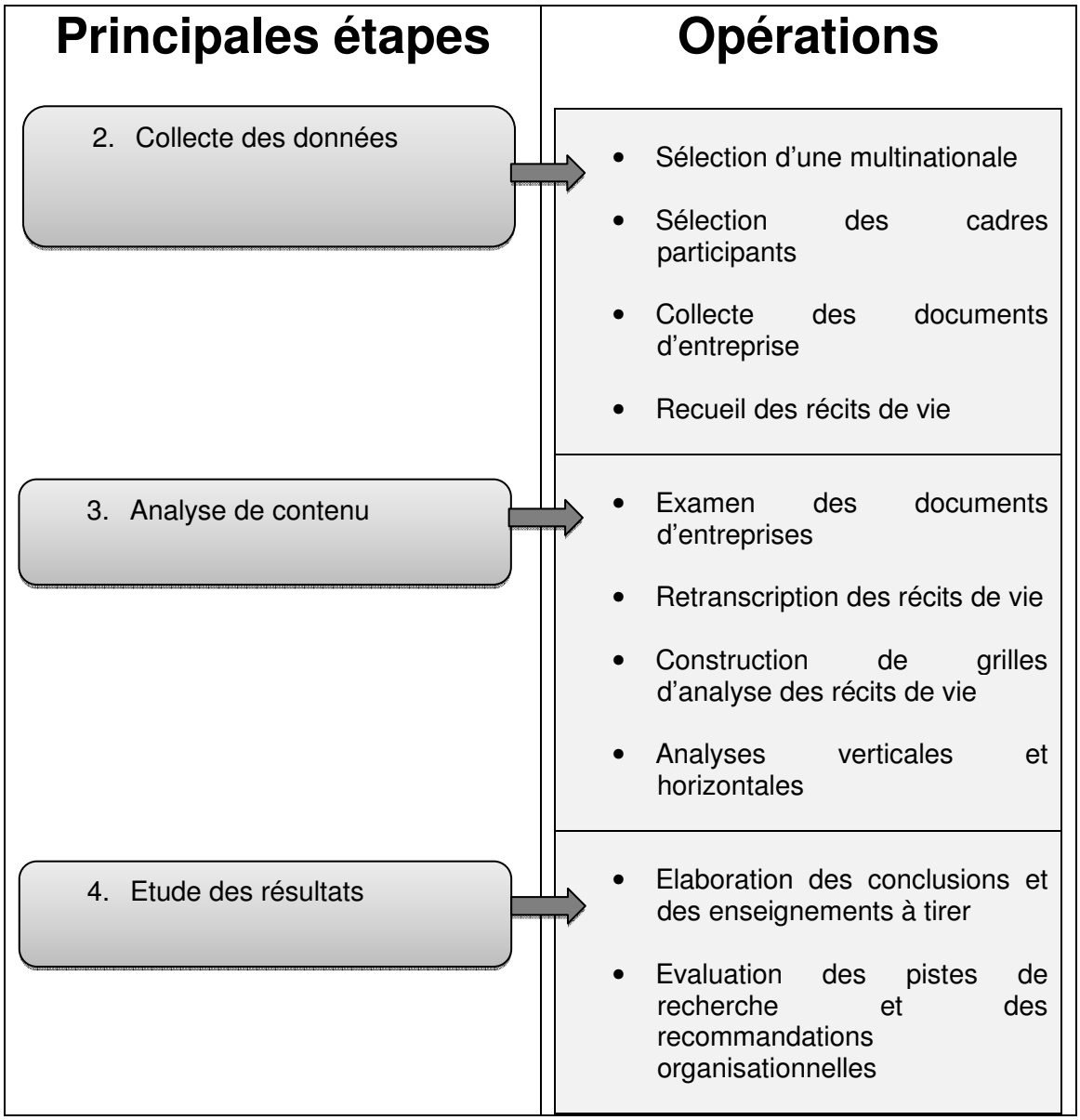
Dans notre travail, nous avons fait le choix de mettre en place un mode opératoire de type entretien libre car notre approche était exploratoire (Allard-Poesi, Drucker-Goddard et Ehlinger, 1999) : nous souhaitions en effet mettre en évidence et comprendre les conceptions individuelles des cadres pendulaires à l'international concernant leur relation au travail dans le temps. 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. L'analyse des documents d'entreprise nous a apporté un premier cadre formel ;

- la collecte de récits de vie de cadres pendulaires à l'international. 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'articule 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 évènements 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).

La figure suivante schématise les principales étapes de la démarche poursuivie ainsi que le type d'analyses effectuées.

Figure 18 - Mise en œuvre de la démarche



2.2. LES DONNEES DU TERRAIN

Après avoir sélectionné les participants à notre enquête qualitative, nous avons recueilli leurs récits de vie.

2.2.1. SELECTION DES PARTICIPANTS

La sélection des participants est passée, d'une part, par le choix d'une multinationale ayant mis en place la mobilité pendulaire à l'internationale et, d'autre part, par la sélection d'un ensemble de cadres pendulaires à l'international présentant des situations personnelles et professionnelles variées. Il semblait en effet pertinent de choisir un contexte organisationnel où la mobilité pendulaire internationale est une pratique usuelle.

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.

Dix cadres pendulaires à l'international ont participé à l'enquête. Les cadres pendulaires à l'international travaillent tous dans le même service, à savoir le département d'audit interne du groupe Gamète 2. En effet, afin de comprendre le vécu individuel des cadres pendulaires à l'international, il nous a semblé intéressant d'examiner un contexte organisationnel similaire. Si les cadres pendulaires à l'international appartiennent tous au même corps de métier, leurs parcours personnels et professionnels présentent une certaine diversité, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 18 - Profils des participants cadres pendulaires à l'international

Participants (pseudonymes	Genre	Age	Etat civil	Ancienneté organisationnelle
Angelica*	Femme	31 ans	En ménage sans enfant	7 ans
Ermina*	Femme	30 ans	Célibataire	6 ans
Simona*	Femme	31 ans	En ménage sans enfant	5 ans
Franco	Homme	40 ans	En ménage avec enfant	8 ans
Armando	Homme	32 ans	En ménage sans enfant	6 ans
Alceste	Homme	45 ans	En ménage avec enfant	15 ans
Fabio	Homme	34 ans	En ménage avec enfant	10 ans
Massimo	Homme	40 ans	En ménage avec enfant	10 ans
Paolo	Homme	40 ans	En ménage sans enfant	15 ans
Salomon	Homme	27 ans	Célibataire	2 ans

** Les trois 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.). Simona, Franco, Alceste, Fabio, Massimo et Paolo ont débuté leur activité professionnelle dans une autre entreprise, pas forcément multinationale. Parmi ces derniers, Franco, Fabio et Massimo ont connu une situation de navettage régional permettant un retour au domicile chaque soir, Alceste et Paolo une situation de navettage national, nécessitant un hébergement hors domicile durant la semaine de travail et Simona 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. Pour la plupart d'entre eux, l'intensité du

navettage a diminué avec l'avancement dans la carrière. Angelica et Simona des participants ont expérimenté une autre forme de mobilité internationale, à savoir l'impatriation, en parallèle du navettage international.

2.2.2. RECUEIL DES RECITS DE VIE

Après avoir présenté les thèmes de notre recherche, nous avons 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, Robert-Demontrond et Schmidt, 2009). La rencontre 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 avec l'accord des participants.

2.3. ANALYSE DE CONTENU

L'analyse de contenu poursuit l'objectif de reporter le plus fidèlement possible les histoires de vie recueillies. Il s'agit d' « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* » (Berelson, 1952). Elle permet au chercheur de déchiffrer l'histoire de vie du participant, d'en comprendre la signification implicite et explicite (Bardin, 1989). Techniquement, elle consiste en la retranscription, l'encodage et enfin le traitement des données.

A partir de l'enregistrement audio, les récits de vie ont donc été retranscrits manuellement. Le chercheur a ainsi reporté dans un fichier Word tous les témoignages, mots à mots. Certaines notes d'observation concernant l'état émotionnel des cadres rencontrés ont également été ajoutées.

Deux types d'analyse de contenu des histoires de vie ont été effectuées : une lecture verticale et une lecture horizontale. En effet, l'analyse de contenu permet d'identifier les idées et représentations des participants, ainsi que leur cheminement de pensée (Blanchet et Gotman, 1992).

2.3.1. LECTURE VERTICALE DES HISTOIRES DE VIE

L'analyse de contenu vertical permet d'examiner comment chaque participant a abordé l'ensemble des thématiques liées à l'étude. Chaque histoire a été considérée singulièrement. Les idées-clés du récit de vie ont été mises en relation avec les contextes personnels des participants. En particulier, elles ont été croisées avec le modèle d'analyse des exigences-ressources (Demerouti et al., 2001).

2.3.2. LECTURE HORIZONTALE DES HISTOIRES DE VIE

La lecture horizontale des histoires de vie consiste en une confrontation de ces dernières afin d'identifier des thèmes récurrents autour des caractéristiques socio organisationnelles de la mobilité pendulaires internationale. Dans ce cadre, un décorticage de chaque histoire a donc été effectué. En effet, l'encodage catégorise et convertit les données qualitatives brutes en un ensemble de données structurées, plus facilement analysable. Les données collectées sont regroupées et structurées selon chaque thème afin d'avoir une vision synthétique et ordonnée du contenu.

Pour cela, une grille d'analyse a préalablement été construite. Le choix des catégories d'analyse s'est basé sur les témoignages recueillis et non sur les objectifs de l'étude. En effet, conformément à notre positionnement épistémologique, nous avons poursuivi une approche ouverte, basée sur un raisonnement rétroductif. Dans une logique de traitement sémantique, basée sur l'analyse des idées exprimées, nous avons donc souligné, dans chaque histoire de vie, les éléments se rapportant aux thèmes de l'étude. Les thématiques et problématiques récurrentes ainsi que les disparités entre les représentations, vécus et ressentis de chaque participant ont été identifiés, permettant la création de catégorie d'analyse. Sur la base de ce premier encodage, une grille d'analyse a été créée. Notons que le choix de la grille d'analyse s'est effectué à tâtons, plusieurs tentatives ont été réalisées. Si, au départ, nous avions privilégié une approche temporelle basée sur le cycle de vie, mettant en relation les exigences/ressources des cadres pendulaires à l'international à leurs étapes de vie (célibat, mise en ménage, arrivée des enfants etc.), nous avons par la suite favorisé un encodage sur la base du modèle du Contrat Psychologique (Rousseau, 1989) qui

proposait des pistes d'analyses plus riches et plus variées. Les fondements théoriques du Contrat Psychologique sont exposés dans la revue de la littérature de ce travail (Partie 1, Chapitre 3). Une fois le choix de la grille d'analyse entériné, nous avons complété l'encodage. Les données ont ensuite été rassemblées dans la grille d'analyse afin d'en effectuer une lecture horizontale. La signification des données a fait l'objet d'une interprétation factuelle, c'est-à-dire d'une analyse se basant sur les éléments recueillis, excluant toute intervention ou prise de position du chercheur.

Bien que celle-ci permet d'identifier à quelles thématiques renvoyaient les réponses des répondants (Ganassali et Moscarola, 2002), nous ne nous sommes pas appuyés sur une analyse lexicale (analyse lexicale des réponses, regroupement des principaux termes en champs lexical, identification des segments répétés). En effet, les verbatim recueillis étaient italiens et nous avons considéré que nous n'avions pas une connaissance suffisante de la langue pour pouvoir effectuer une analyse lexicale pertinente. Les lectures verticales et horizontales des histoires de vie ont cependant permis l'identification d'idées clés. Ces dernières ont été mises en relation avec la littérature et le contexte socio-organisationnel des cadres interviewés afin d'élaborer des réflexions en relation avec la théorie et de proposer des recommandations aux organisations, comme nous le présentons dans la section suivante.

SECTION 3 - RÉSULTATS

Dans un premier temps, nous exposerons les caractéristiques du contrat psychologique du point de vue de l'employeur. Puis nous définirons le contrat psychologique du cadre pendulaire à l'international, précisant les thèmes mis en évidence par les lectures verticales (sous-section 3.1) et horizontales (sous-section 3.2) des récits des vie recueillis.

3.1. CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DU POINT DE VUE DE L'EMPLOYEUR

D'après le directeur du département dans lequel travaillent les participants, 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, le directeur promet une formation de qualité et une meilleure visibilité. Cette expérience professionnelle, qui ne devrait pas dépassée 4 à 5 ans, est en effet considérée comme un tremplin vers d'autres fonctions.

L'examen des documents d'entreprise, à savoir les procédures concernant la mobilité internationale des cadres, a mis en évidence que les déplacements des cadres pendulaires à l'international sont encadrés par une procédure interne qui régit les déplacements professionnels nationaux et internationaux. Nous avons obtenu cette procédure ainsi que celle concernant la gestion de la mobilité internationale des expatriés classiques.

La procédure relative aux déplacements professionnels traite essentiellement des compensations financières versées au CPI sous la forme d'une indemnité forfaitaire par jour de transfert, ainsi que des règles logistiques en matière de transport

et hébergement comme le droit de voyager en business selon le grade du CPI ou bien le plafond de dépense auquel il est autorisé pour son hébergement.

En revanche, la procédure concernant la gestion de la mobilité internationale des expatriés classiques prévoit des mesures spécifiques : les mesures financières qui viennent compenser les inconvénients de l'expatriation et les mesures d'encadrement. La procédure ne prend pas en compte d'autres aspects. Par exemple, l'encadrement pour soutenir le cadre pendulaire dans sa gestion des chocs n'est pas mentionné. Les mesures financières concernent en premier lieu le salaire. Celui-ci est revu selon la situation économique du pays d'accueil : si le salaire moyen du pays d'accueil est plus faible, une compensation salariale sera payée par le pays d'origine. En revanche, si le salaire moyen est plus élevé, le salaire de l'expatrié sera actualisé au niveau de vie du pays d'accueil. Pour compléter le package salarial, deux compensations financières sont proposées :

- la compensation salariale, pourcentage du salaire de base plus ou moins élevé selon que le salarié soit célibataire ou marié ;
- l'allocation d'expatriation qui dépend du niveau de dérangement occasionné par l'expatriation (niveau d'insécurité du pays d'accueil par exemple) et du degré de mobilité engendré par l'expatriation (le pays d'expatriation est loin). Ici encore, l'allocation varie selon le statut familial de l'expatrié.

De plus les conditions d'hébergement sont assurées par la mise à disposition d'un logement (ou remboursement du loyer) cohérent avec la situation familial de l'expatrié (Statut familial, nombre d'enfant…) et une allocation au déménagement. Les autres contributions dépendent de la situation familiale de l'expatrié. Ainsi, si sa famille l'accompagne sur le lieu d'expatriation, la scolarisation des enfants de l'expatrié est pris en charge par l'entreprise. Dans le cas contraire, plusieurs voyages vers le pays d'origine seront remboursés. Enfin des conditions sanitaires et de retraite équivalentes à celles du pays d'origine sont garanties.

Les procédures prévoient également des mesures d'encadrement. Tout d'abord, un emploi à la fin de la période d'expatriation est garanti à l'expatrié. De plus, un

entretien d'orientation sera organisé pour préparer le retour au pays d'origine de l'employé. Les objectifs de cet entretien sont :

- évaluer l'expérience d'expatriation et considérer les changements de perception que l'expérience a générés chez le cadre ;
- confronter l'expatrié à l'idée de son prochain retour, en particulier en ce qui concerne la famille, le travail et la culture ;
- évaluer l'impact de l'expérience d'expatriation sur la carrière de l'employé ;
- insérer l'expatrié dans le réseau social des anciens expatriés.

L'analyse de ces procédures d'aide à la mobilité internationale nous montre que les multinationales reconnaissent, pour les expatriés, des difficultés concernant :

- le dérangement engendré par le lieu d'expatriation et la distance entre pays d'accueil et pays d'origine ;
- la différence de niveau de vie entre pays d'accueil et pays d'origine ;
- les conditions d'hébergement ;
- la distance entre l'expatrié et sa famille ;
- la réadaptation de l'expatrié lors de son retour : famille, travail, culture.

Notre rencontre avec le département Ressources Humaines a confirmé l'absence de procédures spécifiques concernant les cadres pendulaires à l'international. Bien que le concept d'« *international commuter* » soit un concept connu, il n'est pour le moment pas question de distinguer ce statut de celui du cadre traditionnel.

Le tableau suivant propose une lecture du contrat psychologique du point de vue de l'employeur concernant la mobilité pendulaire à l'international :

Tableau 19 – Contrat psychologique du point de vue de l'employeur

	Attentes de l'employeur	**Promesses de l'employeur**
Dimensions intrinsèques	▪ Engagement organisationnel (flexibilité, adaptabilité, etc.)	▪ Mise en relation de l'auditeur avec des dirigeants de l'entreprise ▪ Large réseau professionnel
Dimensions extrinsèques	▪ La mobilité pendulaire internationale est indissociable du métier d'auditeur interne	▪ Tremplin vers d'autres fonctions

3.2. CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

L'analyse du point de vue des cadres pendulaires à l'international s'est réalisée au travers d'une lecture verticale et horizontale des récits de vie collectés.

3.2.1. DES EXIGENCES ET DES RESSOURCES SPECIFIQUES

Le récit de vie de Franco

Franco est un homme de 40 ans qui exerce son métier depuis quinze ans. Suite à une première expérience de mobilité pendulaire nationale qui a duré cinq ans, il a rejoint la multinationale Gamète il y a dix ans comme cadre « manager », poste qui l'expose à la mobilité pendulaire internationale. La part des voyages dans son temps de travail représente environ 40%. Franco encadre une quinzaine de personnes. Depuis qu'il travaille chez Gamète, sa situation personnelle est stable : il est marié et père de deux enfants de moins de dix ans. Le travail est bien rémunéré, ce qui

constitue une valide compensation à l'absence engendrée par les déplacements professionnels. Pour Franco, les déplacements à l'international sont une obligation si l'on veut faire carrière dans une multinationale sans pour autant s'expatrier. De plus, les voyages représentent un hobby, une soupape de décharge. En outre, son investissement est récompensé par sa carrière et sa rémunération. Pour Franco, la mobilité pendulaire à l'internationale ne présentent pas de difficultés majeures. Il se repose sur sa femme qui a fait le choix de travailler à temps partiel pour s'occuper de leurs enfants et de leur vie familiale. Par ailleurs, il a toujours reçu le soutien de sa hiérarchie, qu'il trouve dans l'ensemble très compréhensive puisqu'elle-même confrontée à la mobilité pendulaire internationale.

Tous les participants ont structuré leurs récits en fonction des évènements 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* ».

Dans le cadre du modèle exigences-ressources (Demerouti et al. , 2001) notre analyse verticale a consisté à identifier les exigences et ressources mises en avant par les participants. En particulier, ces derniers ont décrit des ressources personnelles, interpersonnelles et organisationnelles, comme le met en évidence le tableau suivant.

Tableau 20 – L'analyse verticale des récits de vie : des exigences et des ressources

Exigences-ressources	Angelica	Ermina	Simona*	Franco	Armando	Alceste	Fabio	Massimo	Paolo	Salomon
Exigences	Rythme intensif des voyages	Gestion des conflits personnels Peu de débouchés valorisant les compétences acquises Distance engendrée par les déplacements Dépendance aux autres pour la gestion des contraintes personnelles		Absence du foyer (enfants)	Pas de soutien organisationnel	Absence du foyer (enfants)	Absence du foyer (enfants)	Absence du foyer (enfants) Double carrière	Difficultés logistiques engendrées par les absences Anxiété engendrée par l'absence Double carrière	Difficultés logistiques engendrées par les absences
Ressources personnelles	Plaisir de voyager	Elargissement des horizons	Elargissement des horizons	Plaisir de voyager Soupape de décharge			Elargissement des horizons			
Ressources	Soutien de la famille et du	Soutien de la		Soutien familial et du conjoint	Soutien de la famille et du			Soutien familial		

Exigences-ressources	**Angelica**	**Ermina**	**Simona***	**Franco**	**Armando**	**Alceste**	**Fabio**	**Massimo**	**Paolo**	**Salomon**
interpersonnelles	conjoint	famille		(conjointe travaille à mi-temps)	conjoint					
Ressources organisationnelles	Opportunités de développement de compétences (linguistiques, autonomie et facultés d'organisation) Latitude décisionnelle Développement d'un réseau professionnel	Opportunités de développement de compétences (comportement, élasticité mentale, vision organisationnelle à 360 °C)	Opportunités de développement de compétences (compréhension de la stratégie d'entreprise, acquisition d'une vision à 360°C)	Soutien organisationnel	Opportunités de développement de compétences (indépendance, précision, organisation)		Opportunités de développement de compétences (flexibilité mentale, gestion de situations critiques)	Développement d'un réseau professionnel		Opportunités de développement de compétences (flexibilité, adaptation culturelle)

Bien que les témoignages et représentations des participants soient variés, certaines exigences et ressources sont pourtant récurrentes :

- les difficultés engendrées par la mobilité pendulaire à l'international semblent principalement des conséquences de la distance : les participants célibataires ou en couple, comme Angelica, Ermina, Paolo ou Salomon, évoquent surtout des difficultés d'ordre logistique et de gestion du réseau personnel. Pour les participants ayant des enfants, les déplacements entrainent l'absence du foyer : ils doivent justifier cette absence à leurs enfants et à leurs conjointes. Ainsi, Massimo explique que les voyages sont un handicap à cause de l'absence qu'ils occasionnent. Les participants développent un sentiment de culpabilité par rapport à leurs compagnes. Plusieurs d'entre eux, comme Alceste, Armando ou Fabio spécifient que même si celles-ci se sont montrées compréhensives jusqu'è présent, ils vivent mal le fait de se décharger (sur elles) de leurs responsabilités ; cette problématique semble particulièrement importante pour les couples qui sont dans une logique de double carrière. Ce résultat concorde avec la littérature de référence qui met en évidence un stress majeur pour les grands voyageurs mariés ayant des enfants (DeFrank, Konopaske et Ivancevich, 2000) et un bien-être supérieur pour les cadres internationaux dont la structure familiale est de type patriarcale (Guillaume et Pochic, 2010). Par ailleurs, Angelica est la seule a évoqué le rythme intensif des voyages qui réduit le temps à disposition pour gérer ses affaires personnelles. Or, le rythme de travail est considéré comme un déterminant du conflit entre la sphère professionnelle et la sphère privée des flexpatriates (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011).

- les opportunités de développement de compétences développées lors de la mobilité pendulaire à l'international sont citées par tous les participants. D'une part, ces dernières sont considérées comme une ressource organisationnelle. Pour Alceste, par exemple, l'autonomie et l'assurance développées au fil des déplacements lui permettent de gérer toutes sortes de situations critiques. D'autre part, c'est bien le développement de compétences qu'ils attendent de la mobilité et qu'ils comptent pouvoir valoriser pour faire carrière. Par ailleurs, pour Angelica et Fabio, certaines compétences spécifiques développées lors

des déplacements professionnels, comme l'autonomie dans un pays étranger ou la communication dans une langue étrangère, peuvent être réutilisée dans le domaine privé (lors de voyages avec leur famille, par exemple). Ainsi, il y a un véritable enrichissement entre les sphères de vie (Alis et Dumas, 2010).

- La ressource interpersonnelle du soutien familial semble essentielle pour les cadres pendulaires à l'international. Presque tous les participants y font référence, en particulier lorsqu'ils ont des enfants ou qu'ils sont dans une logique de double carrière. Il ne s'agit pas seulement d'un soutien logistique mais également d'un soutien moral. En effet, la perception de soutien ou le réel soutien de la part de l'entourage produit des effets positifs sur le bien-être des individus (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). Ainsi, pour Angelica, c'est grâce au soutien de ses parents qu'elle parvient à concilier vie professionnelle et vie privée, même si son entourage ne peut pas la comprendre à 100% : « *Tant que tu n'as pas fait ce type de navettage, tu ne peux pas comprendre le niveau de stress* ».

- Le plaisir de voyager et la possibilité d'élargir ses horizons, de rompre la routine quotidienne sont évoqués comme des ressources personnelles par les participants Angelica, Ermina, Simona, Franco et Fabio. Franco considère les voyages comme « *un hobby, une soupape de décharge* » sans lesquels il se sentirait mal. A ce titre, les voyages représentent probablement un moyen de prendre de la distance par rapport à leur travail et à leur quotidien et de récupérer. En effet, le *mastery* permet aux individus de se distraire au travers d'activités leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de relever de nouveaux défis (Fritz et Sonnentag, 2007).

L'analyse verticale des récits de vie a mis en évidence un certain nombre d'exigences et ressources. Or, à la fin des entretiens, les participants ont souvent fait le bilan de leur relation au travail comme une équation entre les difficultés rencontrées, les stratégies mises en place pour maintenir un équilibre et les gains (ou pertes) qu'ils ont retiré de cette expérience par rapport aux contributions fournies. Il semble donc maintenant pertinent d'analyser la rentabilité de la mobilité pendulaire internationale.

C'est ce que nous nous proposons de faire au travers d'une lecture horizontale et à partir du cadre théorique du contrat psychologique (Rousseau, 1989).

3.2.2. LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

A partir de la lecture verticale des récits de vie et notamment des principales thématiques évoquées par les participants, nous avons construit une grille d'analyse basée sur le Contrat Psychologique (Rousseau, 1989) qui prend en compte les promesses personnelles et organisationnelles perçues par les participants ainsi que les éléments d'érosion du contrat psychologique au cours du temps.

Tableau 21 - Grille d'analyse des récits de vie élaborée par rapport au Contrat Psychologique

Angles d'analyse	**Rupture ou transformation du contrat psychologique ?**		
	Promesses perçues par le CPI	**Eléments d'érosion du CP**	**Eléments favorables à la stabilité du CP**
Personnel	▪ Découverte de nouveaux pays et culture Absence de routine ▪ Profil attrayant sur le marché du travail ▪ Découverte de nouveaux pays et culture ▪ Absence de routine	▪ Changement dans le cycle de vie (arrivée des enfants) ▪ Difficulté à gérer à distance les responsabilités personnelles	▪ Compréhension et aval du compagnon ▪ Soutien familial ▪ Voyages considérés comme un hobby ▪ Voie d'échappatoire au stress familial
Organisationnel	▪ Accélération de la carrière ▪ Développement de compétences spécifiques : ouverture d'esprit, communication dans une autre langue, capacité à se mettre en relation avec de hauts responsables, flexibilité, gestion autonome des imprévus, adaptation face à l'inconnu ▪ Alternative à l'expatriation ▪ Bonne rémunération	▪ Pas de retour sur investissement en termes de carrière ou rémunération ▪ Rythme des déplacements ▪ Absence d'encadrement spécifique (indemnité de déplacements etc.)	▪ Soutien des collègues ▪ Soutien organisationnel

Les promesses personnelles et professionnelles perçues par les cadres pendulaires à l'international

D'un point de vue personnel, les participants font preuve d'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 facilite l'organisation de vacances à l'étranger durant lesquelles ils deviennent alors le point de référence. Aucun d'eux n'indiquent 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* ». La mobilité pendulaire internationale est donc envisagée dans une perspective temporelle de court à moyen termes, au terme de laquelle les cadres pensent recevoir des signes de reconnaissance. 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* ». Angelica met en évidence le paradoxe du navettage international : cette forme de mobilité développe l'autonomie, la faculté à gérer toutes sortes de situations alors qu'elle augmente la dépendance aux familiers pour la gestion du quotidien. Toutefois, le soutien 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 Franco, Alceste et Armando, 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 cadres pendulaires à l'international 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.

Les facteurs d'érosion du contrat psychologique des cadres pendulaires à l'international

D'un point de vue personnel, tous les participants reconnaissent rencontrer plus de difficultés pour gérer leur réseau personnel mais s'accommodent de cette situation et la légitiment: « *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 cadres pendulaires à l'international. 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 cadres pendulaires à l'international 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 hommes associent la fin du navettage international à une requête de leur entourage alors que les femmes l'associent à l'arrivée des enfants.

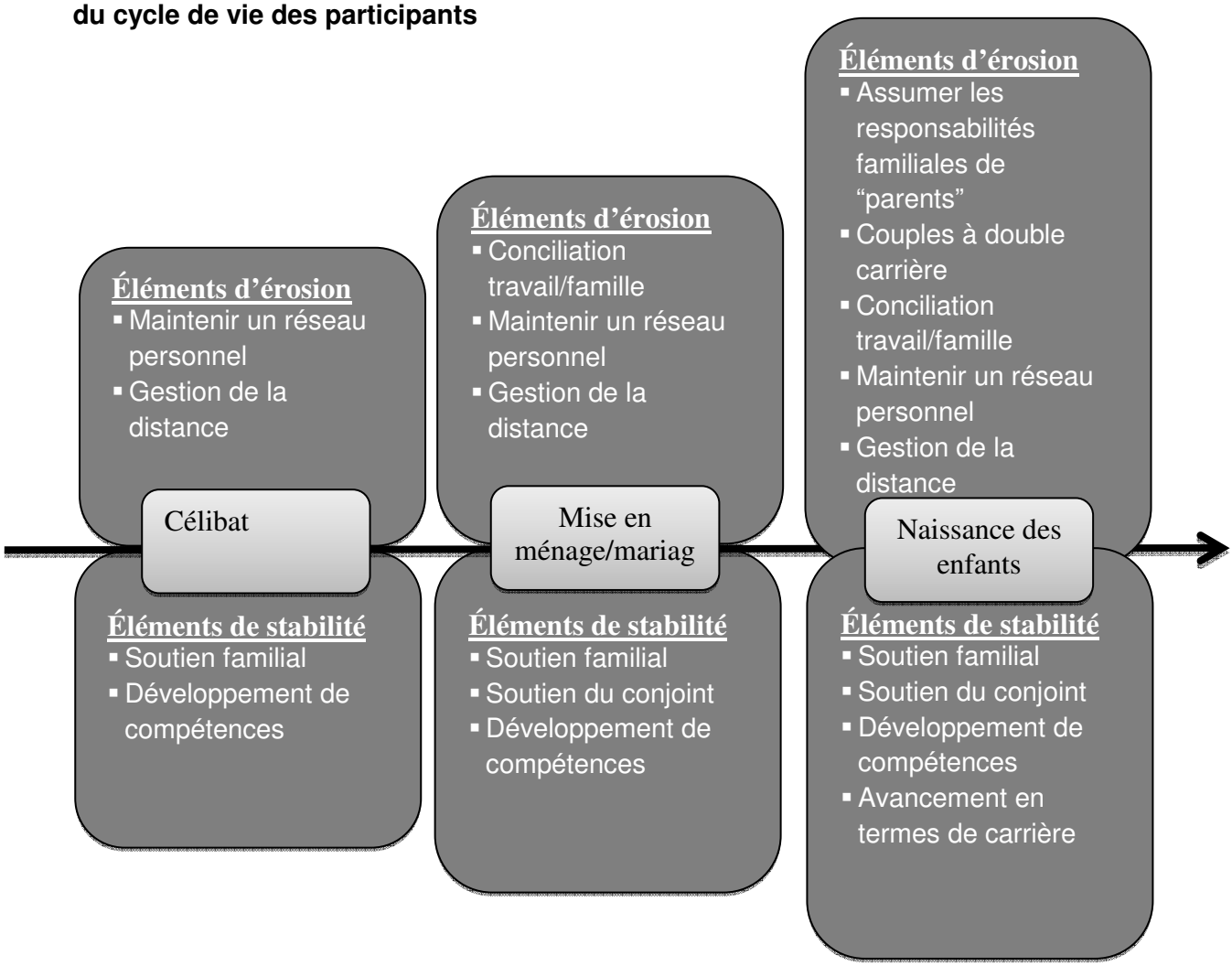
Le conflit vie privée/vie professionnelle prend vraiment racine avec l'arrivée des enfants. Cette situation concerne Armando, Fabio, Franco et Massimo (4 hommes). Armando et Fabio éprouvent un sentiment de culpabilité vis-à-vis de leurs conjoints lors des déplacements professionnels : « *ma femme se retrouve toute seule face à cette charge de travail* ». L'un d'eux parle notamment de ne plus pouvoir assumer sa responsabilité familiale. Pour Franco et Massimo, 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. Massimo parle d'une équation : « *si les voyages te rapportent 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. Les femmes de Armando, Fabio et Massimo travaillent à temps plein et font appel aux grands-parents pour gérer leurs responsabilités familiales lors des voyages. La femme de Franco 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. Angelica, Ermina, Fabio, Alceste et Armando 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 notent pas de progression ou différence particulière. Cependant, tous considèrent ce type de parcours comme un enrichissement personnel.

A partir de l'analyse effectuée ci-dessus, la figure suivante vise à mettre en évidence le développement des éléments d'érosion du contrat psychologique au cours du cycle de vie des participants, alors que les éléments de stabilité restent relativement constants.

Figure 19 – Eléments de stabilité et d'érosion du contrat psychologique au cours du cycle de vie des participants



Ruptures et violation du contrat psychologique : focus sur la rentabilité de la mobilité pendulaire internationale

Il semble donc qu'il y ait rupture et violation du contrat psychologique lorsque les contributions fournies sont supérieurs aux gains retirés de la mobilité pendulaire à l'international. En d'autres termes, les participants évaluent la rentabilité de la mobilité pendulaire à l'international. Les contributions somment les contributions personnelles du cadre pendulaire à l'international et celles des membres de sa famille (par exemple, les efforts accomplis par le conjoint pour assumer les responsabilités familiales de l'autre ou la compréhension de la part des enfants de l'absence du cadre pendulaire à l'international). Le retour sur investissement en terme de carrière ainsi que la valorisation des compétences développées lors de la mobilité semblent essentiels pour compenser les inconvénients de cette expérience internationale.

Afin d'analyser l'évaluation de cette rentabilité dans le temps, nous avons fait le point avec les participants sur leur situation professionnelle un an après. La figure suivante propose ainsi une analyse longitudinale.

Figure 20 - Evaluation longitudinale de la rentabilité de la mobilité pendulaire internationale par les CPI

Evaluation de la rentabilité de la mobilité pendulaire internationale par les CPI	**Cadre expert**	**Manager**
Lors de la collecte des récits de vie en janvier 2013		
Positive	▪ Simona : a reçu une promotion au cours de l'année ▪ Salomon : est en début de carrière	▪ Franco : exerce le rôle de manager depuis qu'il est chez Gamète. Se considère comme un cadre à haut potentiel. Bénéficie d'une bonne rémunération ▪ Massimo : la promotion au rôle de manager lui a été promise au cours de l'année

Evaluation de la rentabilité de la mobilité pendulaire internationale par les CPI	**Cadre expert**	**Manager**
Négative	▪ Angelica : en attente d'une promotion depuis 3 ans ▪ Alceste : en attente d'une promotion depuis 3 ans ▪ Ermina : en attente d'une promotion depuis 3 ans ▪ Fabio : en attente d'une promotion depuis 3 ans ▪ Armando : en attente d'une promotion depuis 3 ans	▪ Paolo : exerce la fonction de manager bien qu'administrativement il soit considéré comme un cadre expert (rémunérations et avantages d'un cadre expert)

Rôle exercé un an après en janvier 2014		
Evaluation de la rentabilité de la mobilité pendulaire internationale par les CPI	**Cadre expert**	**Manager**
Positive	▪ Angelica : a reçu une promotion au cours de l'année ▪ Alceste : a reçu une promotion au cours de l'année ▪ Simona : changement de rôle au sein du même département ▪ Salomon : a reçu une promotion au cours de l'année	▪ Franco : pas de changement
Négative	▪ Paolo : a changé de rôle et de métier au sein du groupe. Il n'encadre	▪ Massimo : bien qu'il remplisse le rôle de manger, sa situation n'a

Evaluation de la rentabilité de la mobilité pendulaire internationale par les CPI	**Cadre expert**	**Manager**
	plus de personnel. Il pendule toujours à l'international ▪ Ermina : a changé de rôle et de métier au sein du groupe. N'a pas été promue. Pas de déplacements en perspective ▪ Fabio : a changé de rôle et de métier au sein du groupe. N'a pas été promu. Il pendule sur le territoire national ▪ Armando : a changé de rôle et de métier au sein du groupe. N'a pas été promu. Pas de déplacements en	pas été régularisée administrativement

Lors de la collecte des récits de vie, 5 participants considéraient que la mobilité pendulaire à l'international n'avait pas produit d'effets particuliers quant à leur avancement professionnel. Ils étaient en attente d'un retour sur investissement. Alors que 2 d'entre eux ont été promu, les 3 autres ont changé de rôle et de métier au sein du groupe Gamète. Ainsi, l'évaluation d'une faible rentabilité de la mobilité pendulaire à l'international a conduit les individus à transformer leur relation de travail et à changer de métier. 3 points sont mis en évidence :

- les individus n'ont pas pour autant quitté l'organisation Gamète. A moins que la crise économique est incitée les individus à privilégier la mobilité interne, il semble que leur implication organisationnelle n'est pas pâtie de la faible rentabilité de la mobilité pendulaire à l'international ;

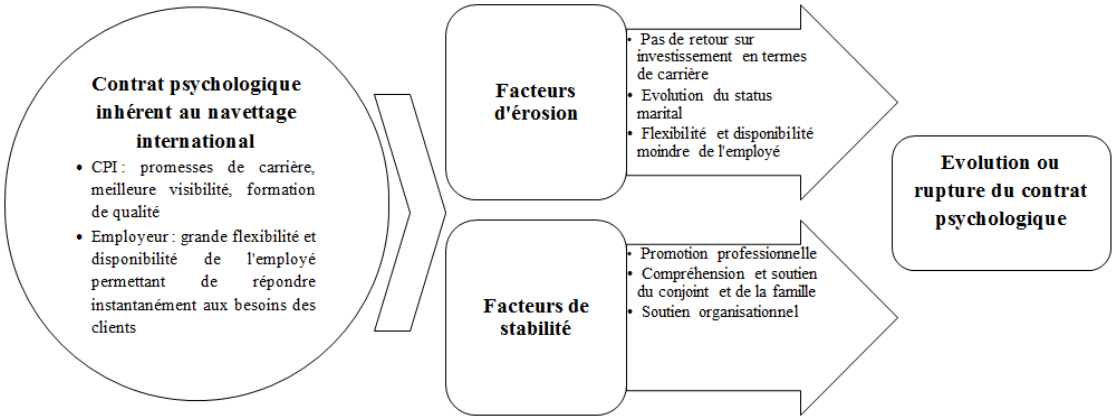
- les individus ont tous changé de métier. Cela implique que leur engagement au travail était peu élevé ou que l'absence de carrière verticale ait p été perçue comme un manque de reconnaissance professionnelle. Dès lors, la promotion

horizontale a pu être conçue comme une récompense. Cela peut expliquer la continuité concernant leur niveau d'implication organisationnelle. Par ailleurs, les compétences acquises lors de la mobilité pendulaire internationale ont pu faciliter leur reconversion et augmenter leurs débouchés ;

- si deux participants ont opté pour des solutions de travail sédentaire, deux autres continuent à expérimenter la mobilité pendulaire, qu'elle soit nationale ou internationale.

Ainsi, alors qu'en échange de la disponibilité et flexibilité des cadres pendulaires à l'international, l'employeur promet une valorisation du parcours professionnel de ces derniers, le retour sur investissement n'est pas toujours au rendez-vous. Ou mieux, il ne se traduit pas forcément par une promotion verticale, mais d'avantage par une promotion horizontale. C'est particulièrement le cas lorsque les cadres souhaitent passer d'un rôle d'expert à un rôle de manager. Dès lors, la violation du contrat psychologique conduit à une transformation de la relation de travail. Le schéma suivant synthétise les relations décrites par les participants au travers des thèmes explorés.

Figure 21 - Schéma de synthèse des relations décrites par les participants au travers des thèmes explorés



Maintenant que nous avons présenté les résultats, nous en évoquerons les implications dans la section suivante.

SECTION 4 - DISCUSSION

En premier lieu, cette étude poursuivait l'objectif d'identifier les stratégies des cadres pendulaires à l'international pour maintenir un équilibre vie privée/vie professionnelle au cours du temps. Tout d'abord, l'analyse verticale a permis de mettre en évidence un certain nombre de ressources et d'exigences permettant de garantir l'équilibre des cadres pendulaires à l'international au cours du temps. Cette analyse confirme les résultats de la précédente étude quantitative soulignant l'importance de certaines exigences comme le rythme de travail et de certaines ressources comme le soutien familial. Elle apporte également un complément d'information, mettant en exergue d'autres ressources comme les opportunités de développement professionnelles qui n'avaient pas été pris en compte préalablement. En effet, ces dernières sont liées aux opportunités d'apprentissage et à la formation des compétences (Molino, Ghislieri et Cortese, 2013). Si elles permettent d'accroitre l'efficacité des cadres, elles produisent aussi des effets positifs sur leur bien-être puisqu'elles valorisent les individus (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2009). Dans une prochaine étude, il serait donc intéressant d'approfondir l'examen de cette relation. Par ailleurs, les résultats issus de l'analyse horizontale ont indiqué l'émergence de conflits entre les sphères de vie professionnelle et privée dès que le navettage international menace le bien-être des proches. Cela rejoint les résultats de la littérature concernant l'expatriation traditionnelle. Selon ces derniers, la famille du conjoint est en effet souvent considérée comme un frein à la réussite de l'expatriation (Cerdin, 2011). C'est particulièrement le cas des cadres pendulaires à l'international, assimilables aux 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). Ainsi, la mobilité pendulaire internationale semble mieux vécue par les familles de type patriarcale que celles régies par une logique de double carrière (Guillaume et Pochic, 2010). Les rôles, valeurs et priorités ne sont pas les mêmes au sein de la famille et au sein des organisations. Dès lors, le soutien apporté par la famille et le conjoint se présente comme une ressource primordiale pour les cadres pendulaires à l'international (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011 ; Van Der Klis et Karsten, 2009 ; DeFranck, Konopaske et Ivancevich, 2000). Toutefois, peu de

participants ont évoqué le soutien organisationnel alors que la première étude quantitative avait mis en exergue ses effets positifs sur le bien-être des cadres pendulaires international. La première étude ayant porté sur le bien-être des cadres français, ce résultat divergeant pourrait être mis en relation avec le modèle culturel italien, dans lequel la famille se substitue aux institutions (Oberti, 2008). Il serait donc pertinent d'étendre cette étude à différents contextes culturels et organisationnels. Si cette étude de cas nous a permis de mettre en situation le témoignage des cadres pendulaires à l'international par rapport à leur contexte organisationnel et professionnel, les récits de vie permettent d'identifier des processus itératifs au sein d'un même milieu socio-professionnel (Bertaux, 2005 ; Joyeau, Robert-Demontrond et Schmidt, 2009). Enfin, 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 domaines de vie privée et vie professionnelle des cadres pendulaires à l'international se succèdent dans le temps et dans l'espace (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011). Le navettage international semble d'ailleurs être perçu comme un moyen de récupération psychologique, une activité qui permet d'élargir les horizons des cadres. Afin de mieux appréhender ces mécanismes, il serait intéressant d'étudier l'équilibre socio-psychologique à court terme des cadres pendulaires à l'international, lors d'un déplacement professionnel.

Dans un deuxième temps, cette étude vise à comprendre les effets de la mobilité pendulaire internationale sur le parcours professionnel des cadres. Les résultats confirment que le bien-être des cadres pendulaires à l'international repose sur le respect implicite du contrat psychologique suivant : les cadres pendulaires à l'international sacrifient (ou investissent) du temps, au détriment de leur vie privée, en échange d'une contrepartie financière ou d'une évolution professionnelle. Les cadres pendulaires à l'international perçoivent une violation du contrat psychologique s'il n'y a pas de retour sur investissement ou si leurs ressources interpersonnelles (comme le bien-être de leurs enfants ou de leur conjoint) sont menacées. L'équilibre vie privée/vie professionnelle des cadres pendulaires à l'international 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 cadres pendulaires à l'international n'envisagent pas un retour à un mode de vie sédentaire. En effet, la promesse de carrière correspond à ce que peut implicitement attendre le cadre et n'engage en rien l'employeur (Dany, 2001). Il s'agit donc de mettre en relation le parcours des cadres pendulaires à l'international à la promesse de carrière qui leur a été faite : alors que la promesse de carrière objective s'adresse à l'élite des cadres, la promesse de carrière subjective est destinée à ceux qui ne possèdent pas les caractéristiques requises. Or, dans cette étude, la compréhension des parcours professionnels des participants est brouillée par la crise du marché du travail Italien et la restructuration organisationnelle que subit l'entreprise Gamète. En effet, Gamète se présente comme une organisation hiérarchique dans laquelle les cadres peuvent s'attendre à réaliser une carrière de type « o*rganisationnelle* » (Glaser, 1968) qui repose sur le lien fort entre l'organisation, l'individu et la présence d'un marché du travail interne (Guillaume et Pochic, 2007). Ce dernier induit généralement une ascension professionnelle verticale (Guillaume et Pochic, 2007). Pourtant, la présente situation semble limiter les débouchés ou reconversions professionnelles en interne comme en externe et se traduire par la rupture de la promesse de carrière (Dany, 2001). Par ailleurs, ce résultat pose la question du lien entre les nouvelles formes de mobilité internationale et la carrière. Alors que l'expatriation traditionnelle semble un passage obligé pour les cadres à haut potentiel (Guillaume et Pochic, 2010), la mobilité pendulaire à l'internationale ne s'adresserait-elle pas seulement aux « autres » cadres limitant sa promesse à l'employabilité (Dany, 2001) ? Ainsi, une prochaine étude comparant des parcours plus variés permettrait d'ouvrir la réflexion à ces champs d'interrogation.

D'un point de vue méthodologique, 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, Robert-Demontrond et Schmidt, 2009). Le retrait voulu de la chercheuse a permis un relativisme culturel (Lévi-Strauss, 1955). Les liens entre les témoignages et les conclusions qui en découlent en ont gagné en fidélité. Les effets de la mobilité pendulaire internationale sur la conciliation vie privée/vie professionnelle et la carrière ont pu être reconstruits dans le temps.

Cette étude rencontre toutefois quelques limites. Si l'appartenance des participants à un même département organisationnel nous a permis de confronter leurs représentations et leurs parcours, notre examen s'est cantonné à un unique contexte socio-organisationnel ce qui a pu réduire nos pistes de réflexion et la possibilité de

généraliser nos résultats (Bertaux, 2005). Par ailleurs, les profils des participants auraient pu être davantage diversifiés incluant des mères de famille ou des familles monoparentales. Il s'agira donc de recueillir de nouveaux récits de vie afin de compléter notre vue d'ensemble.

CONCLUSION

Cette recherche apporte des compléments d'information en ce qui concerne la gestion de la carrière des cadres pendulaires à l'international, notamment l'importance pour les organisations de valoriser les compétences développées par la mobilité pendulaire à l'international. Elle met en évidence que le pacte entre l'employé et son organisation repose sur un désir d'échanges, de réciprocités et d'attentes. C'est la prise en considération et le respect de ces derniers qui garantit la durée de la mobilité internationale dans le temps. La méthodologie qualitative des récits de vie permet de reconstruire la relation au travail des cadres pendulaires à l'international dans le temps suivant une logique rétrospective. Cette dimension « *flash-back* » peut cependant constituer un biais. Dès lors, l'examen de ces mécanismes à un instant donné pourrait compléter notre compréhension et ouvrir la réflexion à de nouvelles pistes de recherche. C'est ce que nous nous proposons de faire dans la prochaine étude au travers d'une méthodologie de type *diary study*.

Synthèse de la recherche

Les objectifs

Cette recherche se propose de comprendre, à partir du cadre d'analyse du contrat psychologique (Rousseau, 1989) comment les cadres réussissent à maintenir un équilibre au cours du temps en dépit des nombreuses contraintes et difficultés qu'implique la mobilité pendulaire internationale. L'attention sera notamment portée sur leur relation au travail en termes de promesses et objectifs de carrière.

Méthodologie

Les histoires de vie (Bertaux, 2005) de 10 CPI travaillant au sein d'une même multinationale ont été recueillies et analysées.

Les principaux résultats

L'examen des résultats confirme que le bien-être des CPI repose sur le respect implicite du contrat psychologique 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 sphères de vie émergent dès que le navettage international menace le bien-être des proches ; le soutien du conjoint se présente alors comme une ressource primordiale.

La discussion et les implications

De cette étude dérivent diverses implications managériales :

- il semble important que les entreprises valorisent les compétences développées par la mobilité pendulaire à l'international et multiplient les opportunités de développement professionnel, mettant en place un dispositif de gestion des compétences propres à cette catégorie de personnel et assimilable à celui de formes de mobilité internationale de long terme, telles que l'expatriation : dispositif de suivi, dispositif d'accompagnement personnalisé, programmes d'apprentissage ;

- il semble important de favoriser l'articulation des domaines de vie professionnelle et privée des cadres pendulaires à l'international, une telle conciliation étant bénéfique à la fois pour les employés et pour les organisations. Pour les premiers, elle conduit à une meilleure qualité de vie alors que pour les seconds, il permet de limiter les coûts des ressources humaines qui peuvent être engendrés par la diminution de la motivation au travail, la baisse de productivité, l'absentéisme ou le turn-over.

Les principaux apports

A notre connaissance, il n'existe pas d'étude examinant dans le temps le bien-être des cadres pendulaires à l'international ou bien, plus largement, des cadres faisant l'expérience des nouvelles formes de mobilité international. Cette étude apporte des compléments d'information aussi bien organisationnels que théoriques :

- d'un point de vue organisationnel, les entreprises dans lesquelles le recours aux cadres pendulaires à l'international est diffus, elle confirme l'absence d'un encadrement spécifique des cadres pendulaires à l'international en dépit des contraintes liées au navettage international pouvant affecter l'équilibre vie privée/vie professionnelle des cadres. Elle apporte des compléments d'information concernant la gestion de la carrière des cadres pendulaires à l'international ;

- d'un point de vue théorique, elle met en évidence l'intérêt de mobiliser la méthodologie originale des « récits de vie » dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Valorisation de cette recherche

Cette recherche a fait l'objet d'une communication :

- Sophie Wodociag (2013), « Histoires de vie racontées par les cadres pendulaires internationaux : étude de cas d'une entreprise multinationale basée en Italie », 24ème congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Paris, 20-22 Novembre 2013

CHAPITRE 6 – JOURNAL DE BORD DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL : QUELLES PROSPECTIVES DE BIEN-ETRE A COURT TERME ?

Partie n°2 : partie empirique

Chapitre n°4	Objectifs	Apports
Ebauche d'un portrait des cadres pendulaires à l'international	▪ Décrire les caractéristiques socio-organisationnelles CPI, en les comparant avec les CPN et les CS. ▪ Analyser les différences existant entre ces différentes catégories ▪ Observer les effets de certaines exigences et ressources sur le niveau d'épuisement et de bien être émotionnel	▪ Théoriques ▪ Empiriques ▪ Managériaux

Chapitre n°5	Objectifs	Apports
Etude du bien-être des cadres pendulaires à l'international dans le temps : quelles perspectives à long terme ?	▪ Comprendre comment les CPI reconstruisent, dans un récit de vie, leurs stratégies pour maintenir un équilibre 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	▪ Théoriques ▪ Empiriques ▪ Managériaux ▪ Méthodologiques

Chapitre n°6	Objectifs	Apports
Journal de bord des CPI : quelles perspectives de bien-être à court terme ?	▪ Observer les fluctuations à court terme de la charge de travail et de l'épuisement professionnel ▪ observer les fluctuations hebdomadaires de la récupération	▪ Théoriques ▪ Empiriques ▪ Managériaux ▪ Méthodologiques

Conclusion de la partie 2 : mise en perspective des résultats

Sommaire

INTRODUCTION ..... - 262 -

SECTION 1 – OBJECTIFS DE L'ETUDE ..... - 264 -

SECTION 2 – MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉLIMINAIRES ..... - 266 -

2.1. METHODOLOGIE ADOPTEE ..... - 266 -

2.2. DEMARCHE MIS EN OEUVRE ..... - 268 -

SECTION 3 - RÉSULTATS ..... - 276 -

3.1. JOURNAL DE BORD, CHARGE DE TRAVAIL (CDT) ET OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (OPD) DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL ..... - 276 -

3.2. JOURNAL DE BORD, RELAXATION (R) ET DISTANCE PSYCHOLOGIQUE (DP) DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL ..... - 283 -

SECTION 4 - DISCUSSION ..... - 286 -

CONCLUSION ..... - 288 -

INTRODUCTION

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en évidence que les opportunités de carrière rendent moins lourdes les exigences liées à la mobilité internationale. La méthodologie des récits de vie a notamment permis de reconstruire les expériences des individus rétrospectivement, en fonction de leurs attentes concernant la mobilité pendulaire à l'international. Toutefois, la compréhension des mécanismes au quotidien s'en est trouvée limitée. Afin de compléter notre recherche, ce travail a donc pour objet d'appréhender la mobilité pendulaire à l'international dans une perspective quotidienne.

Comme cela a été mis en exergue dans la première partie conceptuelle de ce travail et dans la première étude empirique de notre travail, alors que la mobilité pendulaire à l'international permet aussi le développement de compétences interculturelles spécifiques (Barmeyer et Davoine, 2012) essentielles pour les organisations, elle peut être synonyme de contraintes élevées (Aguilera, De Coninck et Hauchard, 2007), telles que l'intensité des déplacements, le rythme de travail accru, le contexte relationnel et organisationnel caractérisé par la gestion de la distance et de la communication, le contexte personnel marqué par les difficultés de conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle. En particulier, certaines analyses mettent l'accent sur les problèmes de santé engendrés par les voyages professionnels (DeFranck, Konopaske et Ivancevich, 2000 ; Welch, Welch et Worm, 2007) ayant des causes multiples : faible activité physique, augmentation de la consommation d'alcool des cadres très mobiles, stress directement lié aux voyages (DeFranck, Konopaske et Ivancevich, 2000 ; Welch, Welch et Worm, 2007) et difficultés liées à certaines destinations ou situations (sentiment d'insécurité, anxiété en cas de turbulences, qualité de l'hébergement...) (DeFranck, Konopaske et Ivancevich, 2000). Cependant, jusqu'à présent, aucune étude n'a mesuré l'évolution du bien-être ou mal-être des cadres internationaux et notamment des cadres pendulaires à l'international durant les affectations internationales. A partir du modèle exigences-ressources (Demerouti et al., 2001), une telle analyse pourrait pourtant apporter des éléments de réflexion

concernant les mécanismes sous-jacents aux différentes étapes qui articulent les déplacements. En effet, ces derniers se scindent en deux phases :

- le temps de travail durant lequel le cadre pendulaire à l'international doit atteindre un objectif de travail en un laps de temps donné, dans un contexte qui lui est plus ou moins familier (client ou filiale à l'étranger). Cette phase est rattachée à la sphère professionnelle ;

- le temps hors travail (sphère privée) que le cadre pendulaire à l'international vit dans le pays de destination, hors de son domicile. L'organisation le loge (hôtel, appartement d'entreprise etc.) et le nourrit.

Durant ces deux phases, les exigences et les ressources qui s'imposent au cadre pendulaire à l'international diffèrent. En outre, l'articulation de ces deux phases est importante car le stress engendré par l'une pourrait produire des effets sur la seconde. Cependant, les organisations ne préparent pas leurs cadres exécutifs à affronter ce type de stress (DeFranck, Konopaske et Ivancevich, 2000). La littérature n'examine pas, au quotidien, l'équilibre entre les exigences et les ressources des cadres pendulaires à l'international. Les quelques études (DeFranck, Konopaske et Ivancevich, 2000) qui s'y sont intéressées préconisent un approfondissement rigoureux du phénomène de la part des chercheurs afin d'aider les organisations à reconnaitre l'importance des facteurs de stress produits par les voyages professionnels et les affectations internationales.

Dès lors, il semble intéressant de comprendre quelles ressources peuvent atténuer les risques psycho-sociaux propres aux cadres pendulaires à l'international lors des déplacements internationaux. Cette étude se propose donc d'apporter une contribution au travers de l'examen quotidien et à court terme de certaines variables psychosociales lors des déplacements professionnels des cadres pendulaires à l'international. Sont notamment examinés les résultats d'une enquête menée auprès de 30 cadres pendulaires à l'international, sous forme de journal de bord (*diary study*).

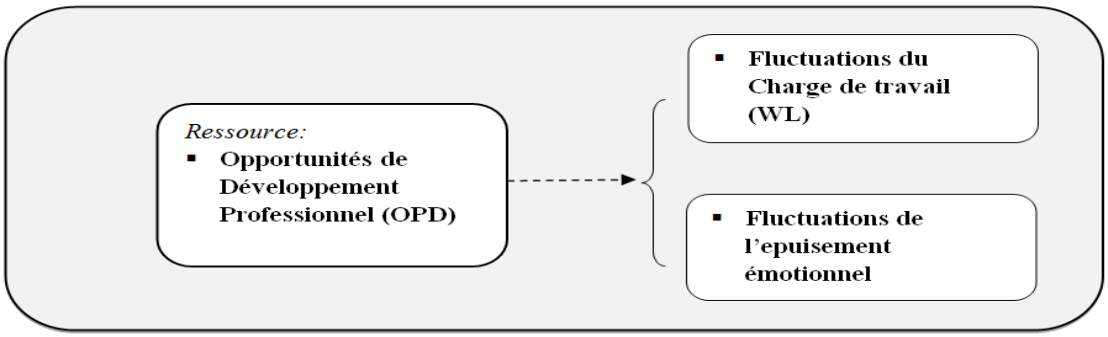
Tout d'abord, nous préciserons les objectifs de l'étude (section 1). Avant d'en exposer les modalités de mise en œuvre et d'analyse, nous préciserons quelle méthodologie a été adoptée (section 2). Puis, nous reporterons les principaux résultats (section 3). Enfin, nous discuterons les résultats obtenus (section 4).

SECTION 1 – OBJECTIFS DE L'ETUDE

A partir d'une enquête menée auprès de 30 cadres pendulaires à l'international au cours d'un déplacement à l'international, cette recherche a poursuivi deux objectifs principaux.

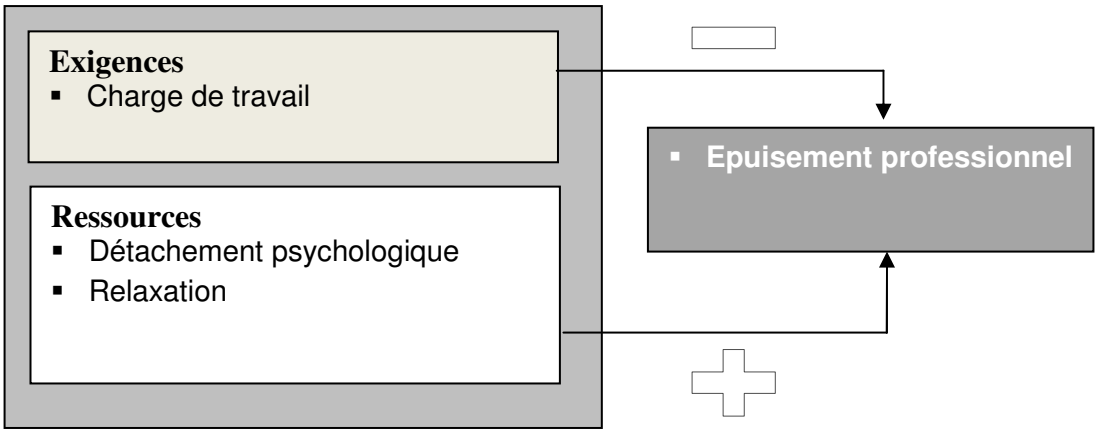
Premièrement, observer les fluctuations à court terme de certaines variables psycho-sociales, à savoir la charge de travail et l'épuisement professionnel, distinguant les individus ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel élevé de ceux ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel bas ; en effet, dans le cadre du modèle Exigences/Ressources (Bakker et Demerouti, 2007), l'examen de la littérature (voir chapitre 3) nous avait permis d'aboutir à la question de recherche suivante : les opportunités de développement professionnel (ODP) peuvent-elles résorber les effets négatifs provoqués par la charge de travail (CDT) sur l'épuisement professionnel (EP) des CPI ? Interrogation à laquelle nous chercherons à répondre par l'observation des fluctuations des niveaux de CDT et d'EP d'un échantillon de 30 CPI, pendant 5 jours consécutifs lors d'un déplacement professionnel international, distinguant les CPI ayant un niveau d'ODP haut de ceux ayant un niveau d'ODP bas.

Figure 22 – Effets de la charge de travail et des opportunités de développement professionnel sur l'épuisement professionnel des cadres pendulaires à l'international



Deuxièmement, observer les fluctuations hebdomadaires de deux dimensions de la récupération (le détachement psychologique et la relaxation) et de l'épuisement émotionnel afin d'examiner si une importante récupération après la journée de travail permet de modérer le niveau d'épuisement émotionnel le lendemain ; en effet, l'examen de la littérature concernant la récupération et l'épuisement professionnel (voir chapitre 3) nous avait permis d'aboutir à la question de recherche suivante : quels sont les effets de la récupération et en particulier des sous-dimensions détachement psychologique et relaxation sur l'épuisement professionnel des cadres pendulaires à l'international ?

Figure 23 – Effets du détachement psychologique et de la relaxation sur l'épuisement professionnel des cadres pendulaires à l'international



Par ailleurs, une réflexion a été menée sur la valeur que peut recouvrer un instrument de type journal de bord, caractérisé par l'analyse des données dans une logique dynamique, pour la recherche en gestion internationale des ressources humaines (GIRH).

SECTION 2 – MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉLIMINAIRES

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie mobilisée ainsi que la démarche mise en œuvre.

2.1. METHODOLOGIE ADOPTEE

La troisième étude de ce travail se base sur la méthodologie du journal de bord, dite encore *diary study*, récemment utilisée dans les domaines des sciences sociales, psychologiques ou anthropologiques mais peu commune dans celui des sciences de gestion. Outre le caractère innovant de cette méthode, l'application de cet outil nous a semblé pertinent face à nos objectifs de recherche car il permettait de recueillir une information quotidienne dans un contexte naturel, non biaisée par un effet rétrospectif, d'identifier des phénomènes de court terme, de mettre en évidence des contextes organisationnels et de travail, et de s'interroger sur les fluctuations à court terme des variables étudiées (Bolger, Davis et Rafaeli, 2003 ; Ohly, Sonnentag, Niessen et Zapf, 2010). De plus, une mesure quotidienne permet de prendre en compte les effets des périodes jour /nuit qui se traduisent par une activité plus ou moins importante des individus, alternant l'éveil ou le sommeil (Conroy, Maher, Elavsky, Hyde et Doerksen, 2011).

L'avantage principal de la méthodologie du journal de bord est qu'elle permet d'examiner les effets de certaines variables sur le bien-être. Les études traditionnelles, comme notre première étude quantitative, restent générales et désunies de leur contexte. Cela limite les analyses possibles quant à l'examen des causes-à effets. Il en est de même pour les études longitudinales de long terme, comme notre deuxième étude qualitative, qui mesurent les effets sur de longues périodes. En revanche, la méthodologie du journal de bord permet de mesurer le bien-être avant et après un évènement et de comprendre si ce dernier a réellement affecter l''équilibre des individus. Dès lors, le journal de bord donne plus de vraisemblance aux résultats et conclusions obtenus. En outre, une meilleure compréhension de ces mécanismes

proximaux permet de mettre en place des dispositifs de gestion aussi bien préventif que correctifs (Meier, Gross, Spector et Semmer, 2013). Par ailleurs, les biais rétrospectifs (liés à la mémoire) sont nettement réduits avec la méthodologie du journal de bord, puisqu'on demande aux participants d'évaluer certaines variables en se référant au moment présent. Cependant, l'interprétation à chaud d'évènements épisodiques peut fausser l'évaluation des participants. C'est pourquoi il est important de mesurer les mêmes variables à différents moments de la journée, mais ce processus est lourd et peut conduire le participant à répondre de manière automatique (Meier, Gross, Spector et Semmer, 2013).

Ce type d'étude est innovante (Rodríguez-Sánchez, Schaufeli, Salanova, Cifre et Sonnenschein,2011). Aucune étude similaire n'a été menée concernant les effets que les nouvelles formes de mobilité internationale peuvent produire au quotidien sur le bien-être des individus. Or la méthodologie du journal de bord permet de comprendre si certains états de bien-être ou mal-être sont reliés à un moment de la journée, de la semaine, à une activité professionnelle ou extra-professionnelle particulière (Rodríguez-Sánchez, Schaufeli, Salanova, Cifre et Sonnenschein,2011). Un approfondissement en ce sens s'avèrerait particulièrement intéressant dans le cas des cadres pendulaires à l'international dont les conditions de travail et de vie entrainent l'alternance, sur une base hebdomadaire ou bihebdomadaire, de périodes dans le pays de résidence et des périodes hors domicile à l'international ; à quel moment de la journée ou de la semaine l'accumulation de la fatigue engendrée par les fuseaux horaires, le rythme de travail élevé, le voyage etc. produira des effets sur le bien-être du cadre pendulaire international ? Les fluctuations sont-elles vraiment liées à la forme de mobilité internationale ou à un évènement de travail particulier ? L'étude des fluctuations de bien-être permet-elle d'identifier des moments de récupération ? Ces moments sont-ils corrélés à un évènement extra-professionnel, une activité particulière ? Par ailleurs, cette catégorie de personnel est encore mal-connue. Une étude de type journal de bord permettra d'examiner leurs conditions de travail et de vie lors d'un déplacement. Comprendre quelles sont les habitudes quotidiennes des cadres pendulaires à l'international peut aider les organisations à mettre en place des dispositifs de gestion spécifiques permettant d'optimiser leur bien-être.

2.2. DEMARCHE MIS EN OEUVRE

Cette section vise à présenter la démarche mise en œuvre, expliquant comment les données ont été collectées, nettoyées et transformées et clarifiant les méthodes d'analyse adoptées. La figure suivante schématise les principales étapes de la démarche poursuivie ainsi que le type d'analyses effectuées.

Figure 24 - Mise en œuvre de la démarche

Principales étapes	Opérations
1. Collecte des données et création d'un fichier des données	▪ Définition d'un instrument de collecte des données : questionnaire général, journal de bord et échelles de mesure ▪ Codification des données collectées ▪ Choix d'un logiciel d'analyse des données : PASW Statistics20
2. Nettoyage des données	▪ Contrôler les éventuelles erreurs d'insertion des données, la présence de données manquantes, de données aberrantes (analyse des fréquences)
3. Calcul des statistiques descriptives	▪ Calculer les statistiques descriptives de chaque variable : moyenne, variance, déviation standard. ▪ Vérifier la distribution par rapport à la courbe normale
4. Analyses statistiques	▪ Analyse graphique des fluctuations des variables

2.1. LA COLLECTE DES DONNEES

Les données empiriques sont issues d'une enquête menée entre juillet et septembre 2013 auprès de 30 cadres pendulaires à l'international (13 femmes, 17 hommes) ayant déclaré passer entre 20% et 100% de leur temps de travail en déplacement à l'international. Les praticiens recommandent la participation d'au moins 30 répondants afin d'obtenir des résultats fiables dans le cadre d'analyses descriptives (Ohly, Sonnentag et Niessen, 2010). La majeure partie des participants avaient déjà participé à des études précédemment réalisées par notre équipe de recherche concernant le bien-être des cadres pendulaires à l'international et avaient fourni leurs coordonnées afin d'être recontactés.

Pour recueillir les données, deux techniques ont été combinées : dans un premier temps, un questionnaire général a été administré lors d'une période de sédentarité des cadres pendulaires à l'international (travail au bureau) (sous-section 2.1) ; puis, les participants ont complété pendant cinq jours consécutifs un journal de bord lors d'un déplacement à l'international (sous-section 2.2). Cette deuxième phase renvoie à la méthode du journal de bord, approche mobilisée dans les domaines des sciences sociales et de la psychologie, qui se base sur le recueil de données quotidiennes mesurées sur plusieurs jours et sur les mêmes individus. Cet instrument permet de recueillir une information quotidienne dans un contexte naturel, non biaisé par un effet rétrospectif, d'identifier des phénomènes de court terme, de mettre en évidence des contextes organisationnels et de travail et de s'interroger sur les fluctuations à court terme des variables étudiées (Ohly, Sonnentag, Niessen et Zapf, 2010).

Le questionnaire général et le journal de bord ont été préparés sous forme électronique (Word) et envoyés aux participants par courriel. Les participants étant de nationalités différentes, les documents ont été rédigés en français et en italien. En particulier, les échelles de mesure utilisées étant principalement anglo-saxonne, nous avons eu recours aux versions italiennes et françaises validées par d'autres chercheurs. Lorsque celles-ci n'étaient pas disponibles, nous avons traduit les items par nous- même, faisant attention à valider le résultat obtenu par des chercheurs italiens et français (vérification du sens de l'anglais vers l'italien et le français et du français et italien vers l'anglais). Une fois complété, les participants ont soit renvoyé le

matériel par poste électronique, soit consigner les documents papier en personne. Il a été donné aux participants la possibilité de garder l'anonymat.

2.2. LE QUESTIONNAIRE GÉNÉRAL

Les participants ont répondu au questionnaire général de façon rétrospective en se basant sur l'évaluation des 12 derniers mois. Ce dernier se composait d'une section socio-organisationnelle (genre, âge, état civil, enfants à charge, niveau d'instruction, ancienneté, secteur d'activité, caractéristiques de l'emploi), d'une section dédiée à la mobilité internationale (intensité et fréquence des déplacements) et d'échelles permettant de mesurer :

- la charge de travail (CDT) (Bakker et al., 2004), 4 items, échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach .89 ;
- les opportunités de développement professionnel (ODP) (Bakker et al., 2003), 4 items échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach .91 ;
- le détachement psychologique (Sonnenstag et Fritz, 2005), 4 items, échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach .94 ;
- la relaxation (Sonnenstag et Fritz, 2005), 4 items, échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach .94 ;
- l'épuisement professionnel (EP) (Demerouti et al., 2010), 9 items, échelle de fréquence 1-7, alpha de Cronbach .76.

2.3. LE JOURNAL DE BORD

Pendant cinq jours consécutifs, à la fin de leur journée de travail, les participants ont rempli un questionnaire permettant de mesurer la charge de travail (CDT) et le niveau d'épuisement professionnel (EP) au cours de la journée à peine écoulée. Le niveau de récupération a quant à lui été évalué chaque matin avant de commencer la journée de travail. Les questions ont été contextualisées par rapport à la situation spécifique des cadres pendulaires à l'international (ils sont en déplacement professionnel) et, en accord avec la littérature de référence ; afin que la compilation du questionnaire soit rapide, les échelles ont été simplifiées, sélectionnant les items présentant les niveaux de corrélation interne les plus élevés au sein des construits (Ohly et al, 2010) :

- la charge de travail (CDT) (Bakker et al., 2004), 4 items, échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach moyen .94 (valeur minimum .92, valeur maximum .95) ;
- le détachement psychologique (DP) (Sonnenstag et Fritz, 2005), 4 items, échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach moyen .94 (valeur minimum .89, valeur maximum .97) ;
- la relaxation (R) (Sonnenstag et Fritz, 2005), 4 items, échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach moyen .94 (valeur minimum .89, valeur maximum .96) ;
- l'épuisement professionnel (EP) (Demerouti et al., 2010), 7 items, échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach moyen .91 (valeur minimum .86, valeur maximum .93).

2.4. LES MODALITÉS D'ANALYSE

Les données collectées à travers le questionnaire général et le journal de bord ont été codifiées sous forme d'un tableau de données. Suite au nettoyage des données, ces dernières ont été analysées à partir du logiciel PASW Statistics20. Les données ont fait l'objet de plusieurs types d'analyses en fonction des objectifs fixés au début de l'article.

Tout d'abord, nous avons effectué des analyses descriptives (calcul de la moyenne M, de l'écart type DS et des fréquences) des variables socio-organisationnelles considérées, croisant certaines variables.

Après avoir vérifié la fiabilité des échelles de mesure par le calcul du coefficient alpha de Cronbach, aussi bien pour le questionnaire général que pour le journal de bord, les niveaux quotidiens des variables mesurées par ce dernier ont été analysés. Pour cela, des indicateurs synthétiques ont été construits : sur la base des construits théoriques de référence, les items ont été regroupés additionnant les scores bruts pour le questionnaire général, additionnant la moyenne des scores journaliers pour le journal de bord. Puis, les fluctuations des valeurs moyennes des indicateurs synthétiques au cours de la période considérée ont été représentées sous forme de graphiques.

L'analyse des données recueillies à partir du questionnaire général a mis en évidence des différences significatives entre les valeurs moyennes de certains

indicateurs et a permis de distinguer des sous-population : d'une part, la sous-population des cadres ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel présentait des valeurs moyennes plus élevées que concernant l'épuisement professionnel ; et d'autre part, la sous-population des femmes présentait des valeurs moyennes plus élevées concernant la charge de travail. C'est pourquoi, cette fois, nous avons distingué ces sous populations en fonction de nos objectifs de recherche :

Dans le cadre de notre premier objectif, à savoir l'observation des fluctuations de la charge de travail et de l'épuisement professionnel en fonction du niveau d'opportunités de développement professionnel, deux sous-populations ont été sélectionnées en fonction du niveau d'opportunités de développement professionnel relevé à partir du questionnaire général :

- sous-population A : les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d' opportunités de développement professionnel élevé (M > 16) (ODPH, n = 20) ;
- sous-population B : les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d' opportunités de développement professionnel bas (M < 16) (ODPB, n = 10).
- Dans le cadre de notre deuxième objectif, à savoir l'observation des fluctuations de la récupération et de l'épuisement professionnel, nous avons distingué, cette fois, la sous-population des femmes de celle des hommes :
- sous-population A : les femmes cadres pendulaires à l'international (CDT : M =24.46 ; DS = 2.63, n = 13) ;
- sous-population B : les hommes cadres pendulaires à (CDT : M = 21.65, DS = 4.15, n = 17).

2.5. CARACTERISATION DES PARTICIPANTS

Les analyses descriptives ont permis d'identifier les caractéristiques de la mobilité internationale et le profil socio-organisationnel de notre population de participants, laquelle se compose de trente cadres pendulaires à l'international. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques socio-organisationnelles des participants alors que le tableau 2 précise la moyenne (M) des variables évaluées ainsi que l'écart type (DS).

Tableau 22 - Principales caractéristiques socio-organisationnelles des participants

Caractéristiques socio-organisationnelles	***N***	***N***		***%***		***N***		***%***	
Genre	30	**Femmes**				**Hommes**			
		13		43.3		17		56.7	
Statut Civil	29	**En couple**				**Célibataire**			
		22		75.9		7		24.1	
Enfants à charge	30	**Si**				**No**			
		10		33.3		20		66.7	
Niveau d'instruction	30	**Non diplômé de l'enseignement supérieur**				**Diplômé de l'enseignement supérieur**			
		3		10.0		27		90.0	
Secteur professionnel	29	**Industrie**				**Services**			
		25		86.2		2		6.9	
Profil/Rôle	29	**Expert**				**Manager**			
		22		75.9		7		24.1	
Enfants à charge	30	**0**		**1**		**2**		**3**		**5**	
		N	***%***	***N***	***%***	***N***	***%***	***N***	***%***	***N***	***%***
		20	66.7	4	13.3	4	13.3	1	3.3	1	3.3

Tableau 23 - Moyenne (M) des variables évaluées et écart type (DS)

Variables	N	M	DS	Min	Max
Age (années)	28	37.36	9.56	26.00	63.00
Enfants à charge (nombre)	10	2.00	1.25	1.00	5.00
Expérience professionnelle (années)	30	11.97	8.37	2.00	35.00
Expérience organisationnelle (années)	30	7.82	5.05	0.67	22.00
Expérience dans le rôle actuel (années)	30	3.85	2.89	0.33	12.00
Personnel encadré (nombre)	13	11.77	26.71	1.00	100.00
Durée moyenne des déplacements (jours)	30	10.67	11.77	2.00	50.00
Heures de voyage (par semaine)	29	43.93	15.88	9.00	65.00
Durée moyenne des déplacements (heures)	30	9.93	5.92	2.00	24.00

Concernant les caractéristiques sociales, l'échantillon offre un panel de participants variés. Les participants proviennent de nations différentes, ils sont principalement Français ou Italiens. L'échantillon comprend 67% d'hommes et 43% de femmes. L'âge moyen des participants est de 37 ans (valeur minimum = 26, valeur maximum = 63 ; DS = 10). Si 80% d'entre eux déclarent être en couple, seulement un tiers des participants a des enfants à charge. Parmi ces derniers, le nombre moyen d'enfants à charge est de 2 (valeur minimum = 1, valeur maximum = 5 ; DS = 1), ce qui est un peu supérieur à l'indice de fécondité des italiens (1,4 enfants par femme en 2013) et en ligne avec celui des français (2,01 enfants par femme en 2013). 90% des participants sont diplômés de l'enseignement supérieur.

Concernant les caractéristiques organisationnelles, les profils sont relativement similaires. Les participants travaillent principalement dans le secteur industriel (86,2 %) et dans une moindre mesure dans le secteur des services (6.9%). Ils sont pour la plupart employés au titre d'un contrat à durée indéterminée (93,3 %) alors qu'une minorité exerce une profession libérale (6,7 %). Environ trois-quarts des participants présentent un profil de cadre « Expert » (75,9 %), le quart restant (24,1 %) celui de cadre « Manager ». Presque la moitié des participants (44,8 %) encadrent du

personnel, gérant une moyenne de 12 collaborateurs (valeur minimum = 1, valeur maximum = 100 ; DS = 27). En moyenne, les participants travaillent depuis 12 ans (valeur minimum = 2, valeur maximum = 35 ; DS = 8). Leur ancienneté organisationnelle est de huit ans (valeur minimum = 0.67, valeur maximum = 22 ; DS = 5,05). Ils recouvrent leur fonction actuelle depuis environ quatre ans (valeur minimum = 0.33, valeur maximum = 12 ; DS = 2,89).

Concernant les caractéristiques relatives à la mobilité internationale, les participants déclarent dédier environ 39% de leur activité professionnelle aux déplacements internationaux (valeur minimum = 5, valeur maximum = 80 ; DS = 22). En moyenne, les déplacements durent 11 jours (valeur minimum = 2, valeur maximum = 50 ; DS = 12). Les participants travaillent en moyenne 44 heures par semaine (valeur minimum = 9, valeur maximum = 65 ; DS = 16) ce qui est supérieur de 26% au temps de travail légal en France (35 heures par semaine) et supérieur de 10% au temps de travail légal en Italie (40 heures par semaine). Enfin les participants consacreraient 22% (10 heures) de leur temps de travail hebdomadaire aux voyages (valeur minimum = 2, valeur maximum = 24 ; DS = 6).

Enfin, notons par rapport aux cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel bas, les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel haut ont en moyenne une plus longue expérience professionnelle (ODPH : M = 13.35, DS = 8.96 ; ODPB : M = 9.20, DS = 6.60), une ancienneté dans l'entreprise plus élevée (ODPH : M = 8.33, DS = 4.54 ; ODPB : 6.80, DS = 6.09) ; par ailleurs, ils encadrent plus de personnes (ODPH : M = 7.30, DS = 22.10; ODPB : M = 0.70, DS = 1.25), la durée moyenne de leurs affectations internationales (ODPH : M = 8.50, DS = 9.25 ; M = ODPB : 15, DS = 15.30) et de la durée moyenne de leurs temps de voyage (ODPH : M = 8.20, DS = 5.89 ; ODPB : M = 13.40, DS = 4.43) sont moindres ; en revanche, peu de différences sont constatées concernant leur ancienneté dans le rôle (ODPH : M = 4.03, DS = 3.24 ; ODPB : M = 3.50, DS = 2.12) et le temps qu'ils dédient aux affectation internationales (ODPH : M = 38.21, DS = 22.86 ; ODPB : M = 39, DS = 21.83).

SECTION 3 - RÉSULTATS

Dans un premier temps, nous reportons les résultats de l'analyse effectuée concernant l'observation des fluctuations de la charge de travail et de l'épuisement professionnel en fonction du niveau d'opportunités de développement professionnel. Dans un deuxième temps, nous présentons les résultats de l'analyse effectuée concernant l'observation des fluctuations de la récupération et de l'épuisement professionnel.

3.1. JOURNAL DE BORD, CHARGE DE TRAVAIL (CDT) ET OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (OPD) DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

Tout d'abord, nous confronterons les fluctuations de la charge de travail et de l'épuisement professionnel selon que ces variables aient été mesurées par le questionnaire général ou le journal de bord. Puis, nous effectuerons la même analyse en distinguant le niveau d'opportunités de développement professionnel des cadres pendulaires à l'international.

3.1.1. ANALYSES DESCRIPTIVES DES VARIABLES CHARGE DE TRAVAIL (CDT) ET EPUISEMENT PROFESSIONNEL (EP)

L'analyse de la variance des mesures générales de la charge de travail et de l' épuisement professionnel en fonction de la mesure générale des opportunités de développement professionnel hauts et bas est synthétisée dans le tableau suivant. Ce dernier reporte notamment la moyenne (M) et l'écart type (DS). La valeur de t et la significativité ($p<.05$) se réfèrent à la variance.

Tableau 24 - Analyse de la variance mesurée par le questionnaire général, distinguant les niveaux d'opportunités de développement professionnel

Variables	**Niveau ODP**	***N***	***M***	***DS***	***t***	***p***	***df***
Charge de travail (CDT)	ODP haut	20	19.90	3.74	1.69	.101	28
	ODP Bas	10	16.70	6.67			
Epuisement professionnel (EP)	ODP haut	20	28.35	7.37	-2.16	.048	14.69
	ODP Bas	10	35.70	9.43			

Les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel élevé semblent confrontés à une charge de travail supérieure (M = 19.90, DS = 3.74) et présentent un épuisement professionnel inférieur (M = 28.35, DS = 7.37).

Les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel bas semblent confrontés à une charge de travail inférieure (M = 16.70, DS = 6.67) mais présentent un épuisement professionnel supérieur (M = 35.70, DS = 9.43).

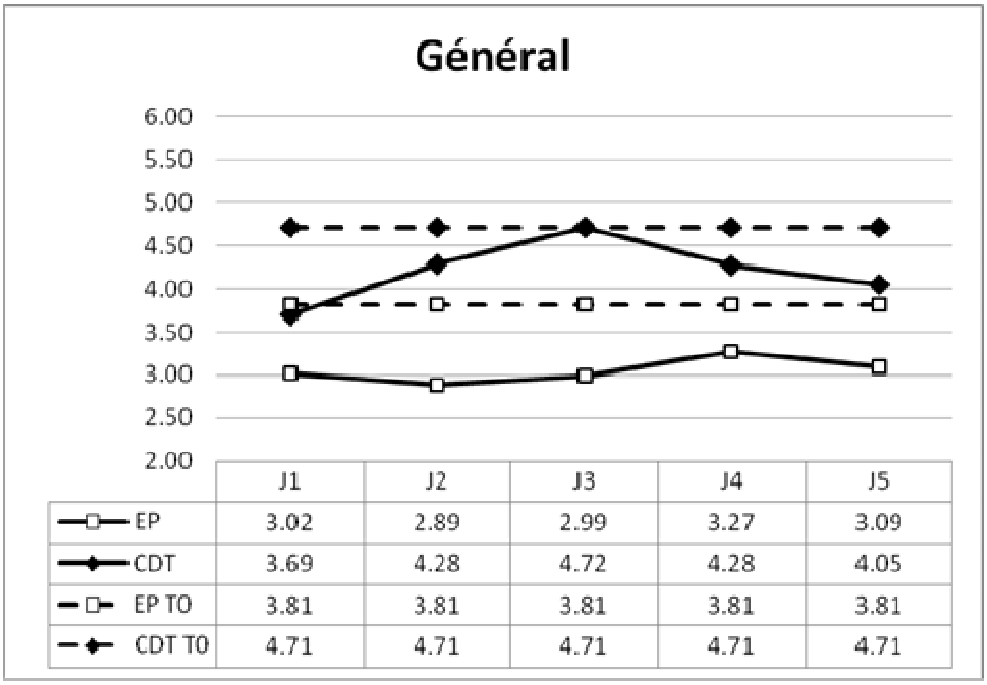
La relation entre le niveau d'opportunités de développement professionnel des cadres pendulaires à l'international et leur épuisement professionnel semble significative ($p < 0.05$). Ce n'est pas le cas concernant la relation entre le niveau d'opportunités de développement professionnel et la charge de travail.

Dès lors, les cadres pendulaires à l'international semblent considérés les opportunités de développement professionnel semblent une ressource significative. Qu'en-est-il au quotidien, lors du déplacement international ?

3.1.2. FLUCTUATIONS DES VALEURS MOYENNES QUOTIDIENNES DES VARIABLES CHARGE DE TRAVAIL (CDT) ET EPUISEMENT PROFESSIONNEL (EP)

Premièrement, les fluctuations quotidiennes des variables charge de travail et épuisement professionnel, relevées instantanément et dans leur contexte par les participants, ont été confrontées aux données issues de l'administration du questionnaire général, qui prévoyait une évaluation rétrospective des même variables (au cours des 12 mois derniers). Le graphique suivant illustre cette comparaison.

Graphique 1* - Confrontation des niveaux de charge de travail et d'épuisement professionnel selon que les variables soient mesurées par le journal de bord ou le questionnaire général



	J1	J2	J3	J4	J5
EP	3.02	2.89	2.99	3.27	3.09
CDT	3.69	4.28	4.72	4.28	4.05
EP T0	3.81	3.81	3.81	3.81	3.81
CDT T0	4.71	4.71	4.71	4.71	4.71

** Les courbes continues représentent les mesures relevées à partir du questionnaire général. Les courbes en pointillé représentent les mesures relevées quotidiennement par le diary study.*

Selon le journal de bord, la charge de travail perçue par les cadres pendulaires internationaux fluctue au cours du déplacement. Elle est basse le premier jour (M = 3.69, DS = 1.71), atteint un pic le troisième (M = 4.72, DS = 1.54) avant de redescendre le cinquième jour (M = 4.05, DS = 1.65). Une telle variation semble logique puisque les premiers et derniers jours sont en général dédiés au voyage, l'activité se concentrant donc entre le deuxième et quatrième jour. En revanche, la

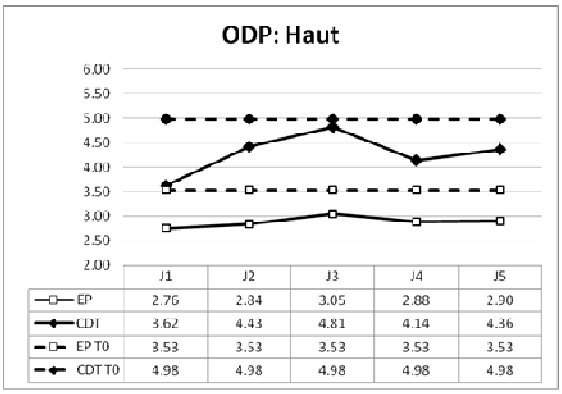
charge de travail perçue par les cadres pendulaires internationaux au cours des 12 derniers mois et mesurée par le questionnaire général est singulièrement élevée (M = 4.71, DS = 1.26) puisqu'elle correspond au niveau le plus élevé mesuré par le journal de bord.

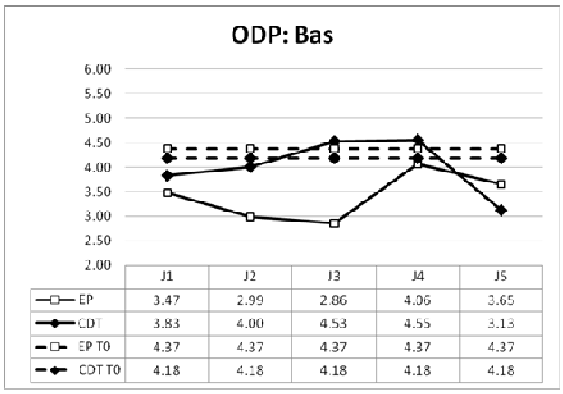
Selon le journal de bord, l'épuisement professionnel perçu par les cadres pendulaires internationaux fluctue au cours du déplacement. La charge de travail fluctue également mais de manière moins prononcée. Le niveau d'épuisement professionnel est relativement stable entre le premier et le troisième jour (2.89 < M < 3.02), atteint un pic le quatrième (M = 3.27, DS = 1.36) avant de redescendre le cinquième jour (M = 3.09, DS = 1.58). Cette fluctuation semble cohérente et liée à celle de la charge de travail. En effet, l'augmentation du niveau d'épuisement professionnel est consécutif à un surcroit de travail. Concernant le niveau d'épuisement professionnel perçu par les cadres pendulaires internationaux au cours des 12 derniers mois et mesuré par le questionnaire général, l'analyse graphique met en évidence un niveau supérieur de 16% (M = 3.81, DS = 1.13) à celui relevé par le journal de bord le jour du pic (M = 3. 27, DS = 1.36).

Deuxièmement, une analyse similaire a été effectuée mais en distinguant cette fois les deux sous-populations A (niveau d'opportunités de développement professionnel haut, M > 16) et B (niveau d'opportunités de développement professionnel bas, M <16).

Le graphique 2 présente la confrontation entre les résultats issus du journal de bord et ceux issus du questionnaire général pour les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel élevé. Le graphique 3 présente la confrontation entre les résultats issus du journal de bord et ceux issus du questionnaire général pour les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel bas.

Graphique 2 et 3 - Confrontation des niveaux de CDT et EP selon que les variables soient mesurées par le journal de bord ou le questionnaire général et pour les CPI ayant un niveau d'ODP Haut ou Bas.





** Les courbes continues représentent les mesures relevées à partir du questionnaire général. Les courbes en pointillé représentent les mesures relevées quotidiennement par le diary study.*

Afin de simplifier la lecture des représentations graphiques, le tableau suivant synthétise l'analyse des fluctuations mises en évidence par les graphiques :

Tableau 25 - Analyse des fluctuations mises en évidence par les graphiques

Questionnaire général		**Niveau d'ODP**	**Diary study**	
Charge de travail	**Épuisement professionnel**		**Charge de travail**	**Épuisement professionnel**
▪ Fluctuation significative ▪ Pic élevé le 3ème jour	▪ Fluctue faiblement ▪ Léger pic le 4ème jour	**ODP élevé**	▪ Fluctuation significative ▪ Diminution à partir du 3ème jour	▪ Stable
		ODP Bas	▪ Fluctuation significative ▪ Diminution à partir du 4ème jour	▪ Fluctuation significative ▪ Pic le 4ème jour

Ci-après nous commentons les fluctuations de la charge de travail et de l'épuisement professionnel concernant les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel haut.

Selon le journal de bord, la charge de travail perçue par les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel élevé fluctue au cours du déplacement. Elle est basse le premier jour (M = 3.62, DS = 1.35), atteint un pic le troisième jour (M = 4.81, DS = 1.18) avant de redescendre le quatrième jour (M = 4.14, DS = 1.25) pour ensuite augmenter de nouveau le cinquième jour (M = 4.36, DS = 1.45). En revanche, la charge de travail perçue par les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel élevé au cours des 12 derniers mois et mesurée par le questionnaire général est élevée (M = 4.98, DS = .94), elle dépasse de 3% la moyenne du niveau le plus haut mesuré par le journal de bord.

Selon le journal de bord, l'épuisement professionnel perçu par les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel élevé ne fluctue quasiment pas au cours du déplacement (M Min = 2.76, DS = 1.30; M Max = 3.05, DS = 1.26 ; variation de 10%). Concernant le niveau d'épuisement professionnel perçu par les CPI ayant un niveau d'ODP élevé au cours des 12 derniers mois et mesuré par le questionnaire général, l'analyse graphique met en évidence un niveau supérieur de 7% (M = 3.53, DS = .99) à celui relevé par le journal de bord le jour du pic (M = 3. 27, DS = 1.36). Selon le journal de bord, l'épuisement professionnel perçu par les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel élevé ne fluctue quasiment pas au cours du déplacement (M Min = 2,76 ; M Max = 3,05 ; variation de 10%). Concernant le niveau d'épuisement professionnel perçu par les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel élevé au cours des 12 derniers mois et mesuré par le questionnaire général, l'analyse graphique met en évidence un niveau supérieur de 14% (M = 3,80) à celui relevé par le journal de bord le jour du pic (M = 3, 27).

Ci-après nous commentons les fluctuations de la charge de travail et de l'épuisement professionnel concernant les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel haut.

Selon le journal de bord, la charge de travail perçue par les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel bas fluctue au cours du déplacement. Elle est basse le premier jour (M = 3.83, DS = 2.26), atteint un pic le troisième jour (M = 4.53, DS = 2.14), plafonne le quatrième jour (M =

4.55, DS = 1.97) pour ensuite diminuer le cinquième jour (M = 3.13, DS = 2.02). Contrairement aux cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'ODP élevé, la charge de travail perçue par les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel bas au cours des 12 derniers mois et mesurée par le questionnaire général est moins importante de 9% (M = 4.18, DS = 1.67), que celle mesurée par le journal de bord.

Selon le journal de bord, l'épuisement professionnel perçu par les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel bas fluctue et atteint notamment un pic le quatrième jour (M = 4.06, DS = 1.31). Concernant le niveau d'épuisement professionnel perçu par les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel bas au cours des 12 derniers mois et mesuré par le questionnaire général, l'analyse graphique met en évidence un niveau supérieur de 8% (M = 4.37, DS = 1.24) à celui relevé par le journal de bord le jour du pic (M = 4.06, DS = 1.31).

En résumé, la sous-population des cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel bas présente un épuisement professionnel plus important lorsque la charge de travail atteint un pic alors que le niveau d'épuisement professionnel des cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel élevé ne fluctue pas, bien que la charge de travail perçue soit supérieure à celle des cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel bas. Dès lors, les opportunités de développement professionnel semblent contenir le niveau d'épuisement professionnel perçu par les cadres pendulaires à l'international. En outre, cela confirme que la charge de travail a un impact sur l'épuisement professionnel essentiellement pour les cadres pendulaires internationaux dont le niveau d'opportunités professionnel est bas.

3.2. JOURNAL DE BORD, RELAXATION (R) ET DISTANCE PSYCHOLOGIQUE (DP) DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

Tout d'abord, nous confronterons les fluctuations de la distance psychologique et de la relaxation selon que ces variables aient été mesurées par le questionnaire général ou le journal de bord. Puis, nous effectuerons la même analyse en distinguant les hommes des femmes.

3.2.1. ANALYSES DESCRIPTIVES DES VARIABLES RELAXATION (R) ET DISTANCE PSYCHOLOGIQUE (DP)

L'analyse de la variance des mesures générales de la distance psychologique, de la relaxation et de l'épuisement professionnel est synthétisée dans le tableau suivant, distinguant les femmes (F) des hommes (H).

Tableau 26 - Analyse de la variance mesurée par le questionnaire général, distinguant les femmes des hommes

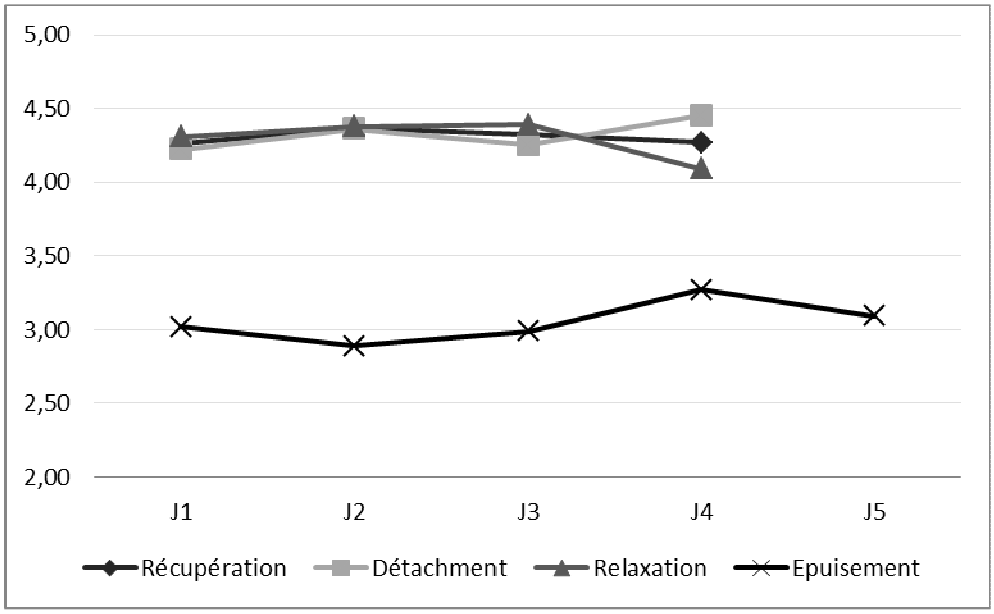
Variables		**N**	**M**	**DS**	**t**	**p**
Détachement Psychologique (DP)	Femmes	13	15.00	5.13	-.52	.605
	Hommes	17	16.18	7.19		
Relaxation (R)	Femmes	13	16.62	5.50	-1.23	.232
	Hommes	17	18.94	4.63		
Épuisement professionnel (EP)	Femmes	13	31.62	10.84	.44	.661
	Hommes	17	30.18	6.93		

Présentant un niveau d'épuisement professionnel similaire à celui des hommes cadres pendulaires à l'international, les femmes cadres pendulaires à l'international semblent avoir davantage recours à une prise de distance par rapport à leur travail pour préserver cet équilibre. Le niveau de relaxation entre les deux sous-populations est semblable. Les différences entre les sous-populations ne semblent toutefois pas significatives ($p>0.5$ et >0.1).

3.2.2. FLUCTUATIONS DES VALEURS MOYENNES QUOTIDIENNES DES VARIABLES RELAXATION (R) ET DISTANCE PSYCHOLOGIQUE (DP)

Les fluctuations quotidiennes des variables distance psychologique, relaxation et épuisement professionnel, ont été mesurées instantanément et dans leur contexte par les participants. Les graphiques suivants illustrent les résultats mesurés pour l'ensemble de la population dans un premier temps, distinguant les femmes des hommes dans un deuxième temps.

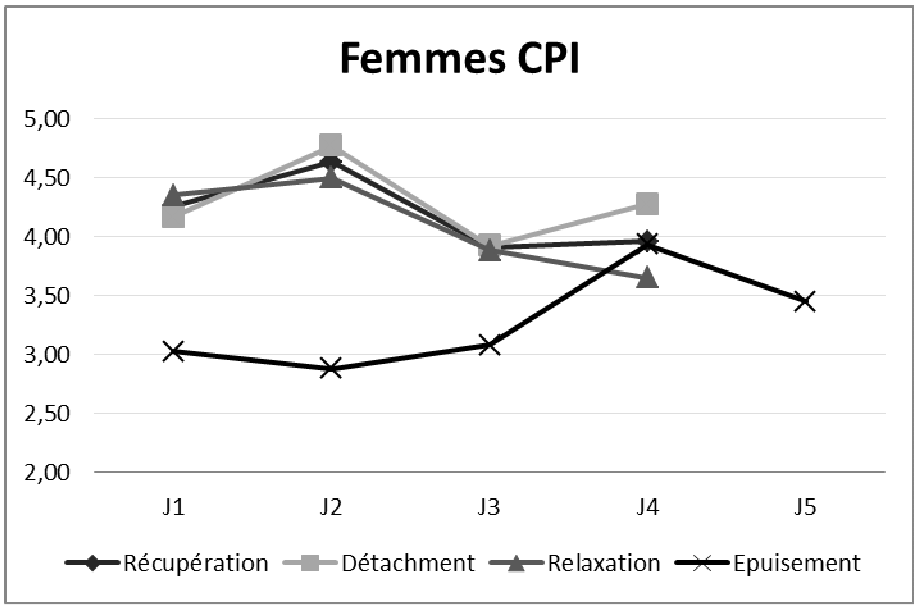
Graphique 4 - Fluctuation des niveaux de distance psychologique, relaxation et épuisement professionnel sans distinction de genre

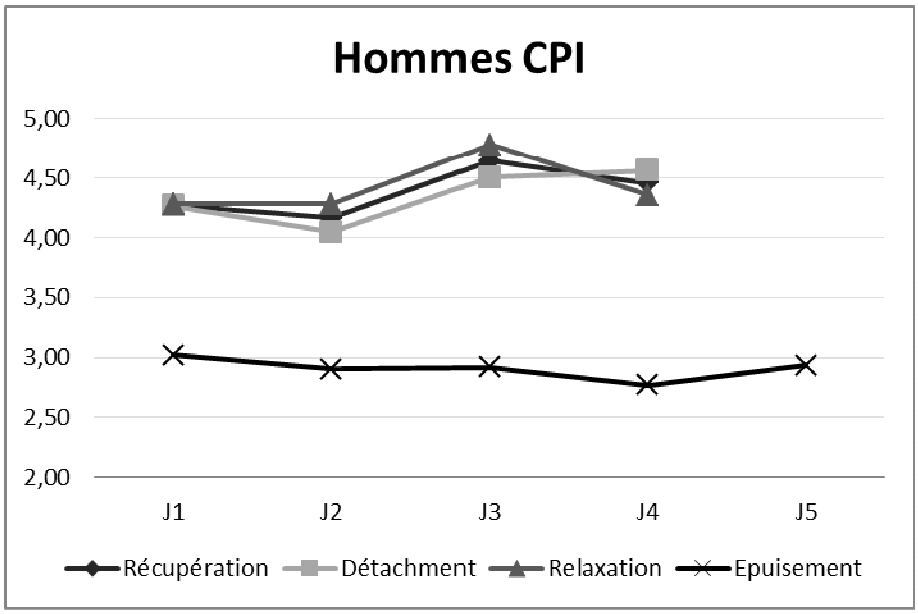


** la mesure de la récupération prend fin avec l'évaluation du 4ème jour effectuée le vendredi matin*

L'analyse des fluctuations révèle qu'un niveau de détachement psychologique élevé le soir semble entrainer une diminution de l'épuisement émotionnel le lendemain, et inversement. Un tel lien entre la relaxation et l'épuisement émotionnel n'est pas mis en évidence.

Graphique 5 et 6 - Fluctuation des niveaux de la distance psychologique, de la relaxation et de l'épuisement professionnel des femmes et des hommes





** la mesure de la récupération prend fin avec l'évaluation du 4ème jour effectuée le vendredi matin*

Cet effet est particulièrement évident pour la sous-population des femmes. En revanche, le niveau de distance psychologique et de relaxation des hommes fluctue de manière similaire. Leur niveau d'épuisement professionnel semble constant au cours de la semaine.

SECTION 4 - DISCUSSION

Concernant notre premier objectif, l'observation des fluctuations à court terme de la charge de travail et de l'épuisement professionnel des cadres pendulaires à l'international lors d'un déplacement international, l'analyse de la variance nous a permis de mettre en relief la relation entre le niveau d'opportunités de développement professionnel et le niveau d'épuisement professionnel perçu par les cadres pendulaires à l'international. Si ce résultat est cohérent avec d'autres recherches selon lesquelles un niveau élevé d'opportunités de développement professionnel modère le niveau d'épuisement professionnel et inversement (Holman et Wall, 2002), notre étude a permis d'établir l'existence de cette relation au quotidien : il ne s'agit pas d'une reconstruction a posteriori. Par ailleurs, l'analyse graphique des fluctuations des valeurs moyennes quotidiennes de la charge de travail et de l'épuisement professionnel a, quant à elle, souligné que les cadres pendulaires à l'international ayant un faible niveau d'opportunités de développement professionnel sont davantage enclins à l'épuisement professionnel que les cadres pendulaires à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel élevé ; ceci alors qu'ils perçoivent une charge de travail moins élevée. Ces premiers résultats pourraient être enrichis par une étude permettant d'individualiser si une opportunité de développement professionnel en particulier produit des effets majeurs.

En ce qui concerne notre deuxième objectif, l'examen du détachement psychologique et de la relaxation a souligné que ces deux dimensions de la récupération pourraient produire des effets différents sur l'épuisement émotionnel des cadres pendulaires à l'international ; ainsi, le détachement psychologique aurait une influence positive sur leur bien-être (en particulier sur celui des femmes), diminuant leur épuisement émotionnel. Ces résultats convergent avec ceux d'autres études (Sonnenstag et Fritz, 2005) et soulignent la nécessité d'instaurer des procédures au sein des organisations afin de protéger les espaces et les temps de « non-travail » des cadres pendulaires à l'international et de garantir un meilleur processus de récupération de ces derniers. Par ailleurs, la mesure de ces variables en temps réel et dans leur contexte apporte une évaluation plus correcte des phénomènes étudiés, l'approche dynamique du journal de bord permettant d'identifier les fluctuations des variables et d'établir des relations entre ces dernières. Cet instrument s'avère donc fort intéressant dans le cadre de la mobilité international.

L'appréciation de l'utilité d'un instrument de type journal de bord pour la recherche en GIRH, la tenue du journal de bord successivement à l'administration du questionnaire général a mis en relief des aspects différents et complémentaires de l'épuisement professionnel des cadres. Aussi bien pour la CDT que pour l'EP, le niveau perçu par les CPI est généralement plus important lors de la mesure rétrospective des 12 derniers mois que lors de la mesure quotidienne. Cet effet se note particulièrement concernant l'EP. Ainsi, cette méthodologie permet de recueillir une information quotidienne dans un contexte naturel, non biaisée par un effet rétrospectif, d'identifier des phénomènes de court terme, de prendre en compte les effets des périodes jour/nuit (Conroy et al., 2011) et de mettre en évidence des contextes organisationnels et de travail (Bolger et al., 2003 ; Ohly et al., 2010). L'approche dynamique du journal de bord permet d'identifier les fluctuations des variables (Ohly et al., 2010) et d'établir des relations entre ces dernières. Ainsi, le pic de la CDT conduit à une augmentation de l'EP, comme le confirme la littérature de référence (Bakker et Demerouti, 2007).

Cette étude rencontre quelques limites. Le nombre de participants, bien que respectant le nombre de participants minimum prescrit par la littérature, reste faible, limitant les analyses possibles, comme l'analyse de régression multiple ou l'examen des variables en fonction des genres. Notre échantillon présentant un nombre élevé de femmes, pour qui la mobilité internationale semble plus difficile à gérer conjointement à leurs responsabilités familiales (Mayerhofer, 2011 ; Guillaume et Pochic, 2010), il aurait été intéressant d'approfondir cette piste de recherche. Par ailleurs, étendre l'enquête à un groupe de contrôle (comme celui des cadres sédentaires) auraient permis de s'interroger quant à la spécificité des dynamiques identifiées. Si les biais rétrospectifs sont réduits avec le journal de bord, l'interprétation à chaud d'évènements épisodiques peut fausser l'évaluation des participants. Pourtant, mesurer les mêmes variables à différents moments de la journée ou allonger la période d'administration de l'instrument pourrait conduire le participant à répondre de manière automatique (Meier et al., 2013).

CONCLUSION

Cette recherche s'insère dans la lignée des travaux sur les nouvelles formes de mobilité internationale. Elle souligne comment les opportunités de développement professionnel peuvent constituer une ressource organisationnelle fondamentale pour les cadres pendulaires à l'international lors des déplacements internationaux. Ainsi, alors que la mobilité pendulaire internationale est considérée comme une opportunité de développement professionnel en soi, ce sont pourtant les opportunités de développement professionnel qu'elle comporte qui contribuent à son succès et au bien-être de ceux qui en font l'expérience. Les organisations gagneraient donc à multiplier les opportunités de développement professionnel, mettant en place un dispositif de gestion des compétences propres à cette catégorie de personnel et assimilable à celui de formes de mobilité internationale de long terme, telle que l'expatriation : dispositif de suivi, dispositif d'accompagnement personnalisé, programmes d'apprentissage... Dans une logique de progression et non plus d'évaluation-sanction, intégrer les classiques objectifs de performance par des objectifs de travail liés au développement personnel (communication, adaptation culturelle, etc.) pourrait notamment valoriser les opportunités de développement professionnel intrinsèques à la mobilité internationale. Par ailleurs, cette étude souligne la nécessité d'instaurer des procédures au sein des organisations afin de protéger les espaces et les temps de « non-travail » des cadres pendulaires à l'international et de garantir un meilleur processus de récupération de ces derniers. Il s'avère ainsi primordial de prévoir des objectifs de mission réalistes avec le temps à disposition et les contraintes du déplacement, incluant des espaces permettant au cadre de prendre de la distance par rapport à sa mission.

Outre le caractère innovant du journal de bord dans le domaine de la gestion des ressources humaines internationale, les résultats préliminaires mettent en évidence la pertinence de cet instrument pour recueillir une information quotidienne dans un contexte naturel et d'identifier des phénomènes de court terme, suivant une logique dynamique en sus et place de la photographie rétrospective produite par les méthodologies plus traditionnelles.

Synthèse de la recherche

Les objectifs

Cette étude a poursuivi un double objectif :

- examiner les fluctuations hebdomadaires de deux dimensions de la récupération (le détachement psychologique et la relaxation) et de l'épuisement professionnel des cadres pendulaires à l'international afin de déterminer si une importante récupération après la journée de travail permet de modérer le niveau d'épuisement professionnel le lendemain ;

- comparer, lors d'un déplacement professionnel à l'international, les fluctuations hebdomadaires de la charge de travail et de l'épuisement professionnel entre un groupe de cadre pendulaire à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel élevé et un groupe de cadre pendulaire à l'international ayant un niveau d'opportunités de développement professionnel plus faible.

Par ailleurs, la pertinence du journal de bord (*diary study*) comme instrument de mesure du bien-être des cadres lors de déplacements internationaux a été examinée.

Méthodologie

Une *diary study* a été menée auprès de 30 cadres pendulaires à l'international (nombre minimum de participants requis; Ohly, Sonnentag, Niessen et Zap, 2010) ; au sein d'un échantillon réparti équitablement entre femmes et hommes, presque tous les participants étaient diplômés de l'enseignement supérieur ; ils étaient majoritairement employés par une même organisation. Les participants ont d'abord répondu à un questionnaire général comprenant des éléments sociodémographiques et diverses variables ; puis, à partir d'un journal de bord (*diary study)*, la charge de travail, le détachement psychologique, la relaxation et l'épuisement émotionnel ont été mesurés quotidiennement pendant 5 jours consécutifs lors d'un déplacement professionnel à l'international.

Les principaux résultats

D'une part, l'analyse des résultats révèle qu'un niveau de détachement psychologique élevé le soir semble entrainer une diminution de l'épuisement émotionnel le lendemain, et inversement. Cet effet est particulièrement évident pour la sous-population des femmes. Un tel lien entre la relaxation et l'épuisement émotionnel se vérifie de manière atténuée durant la semaine de travail des cadres pendulaires à l'international. D'autre part, on observe différentes évolutions des variables dont la relation avec le niveau d'opportunités de développement professionnel des cadres pendulaires à l'international produit divers effets sur leur niveau d'épuisement professionnel.

La discussion et les implications

Les résultats convergent avec ceux d'autres études et soulignent la nécessité d'instaurer des procédures afin de protéger les espaces et les temps de « non-travail » des cadres pendulaires à l'international et de garantir un meilleur processus de récupération de ces derniers. Comme souligné dans la précédente étude, il semble important que les entreprises valorisent les compétences développées par la mobilité pendulaire à l'international et multiplient les opportunités de développement professionnel, mettant en place un dispositif de gestion des compétences propres à cette catégorie de personnel et assimilable à celui de formes de mobilité internationale de long terme : dispositif de suivi, dispositif d'accompagnement personnalisé, programmes d'apprentissage.

Les principaux apports

Il n'existe pas d'étude examinant quotidiennement le bien-être des cadres pendulaires à l'international. Cette étude apporte des compléments d'information aussi bien organisationnels que théoriques :

- d'un point de vue organisationnel, elle confirme l'importance d'instaurer un dispositif de gestion spécifique des cadres pendulaires à l'international ;

- d'un point de vue théorique, la méthodologie du journal de bord (diary study) peu commune en gestion des ressources humaines internationales et notamment dans les contextes francophones, a permis de mesurer de manière longitudinale et à court terme certaines variables psychosociales, posant la question du biais rétrospectif engendré par des méthodes plus traditionnelles.

Valorisation de cette recherche

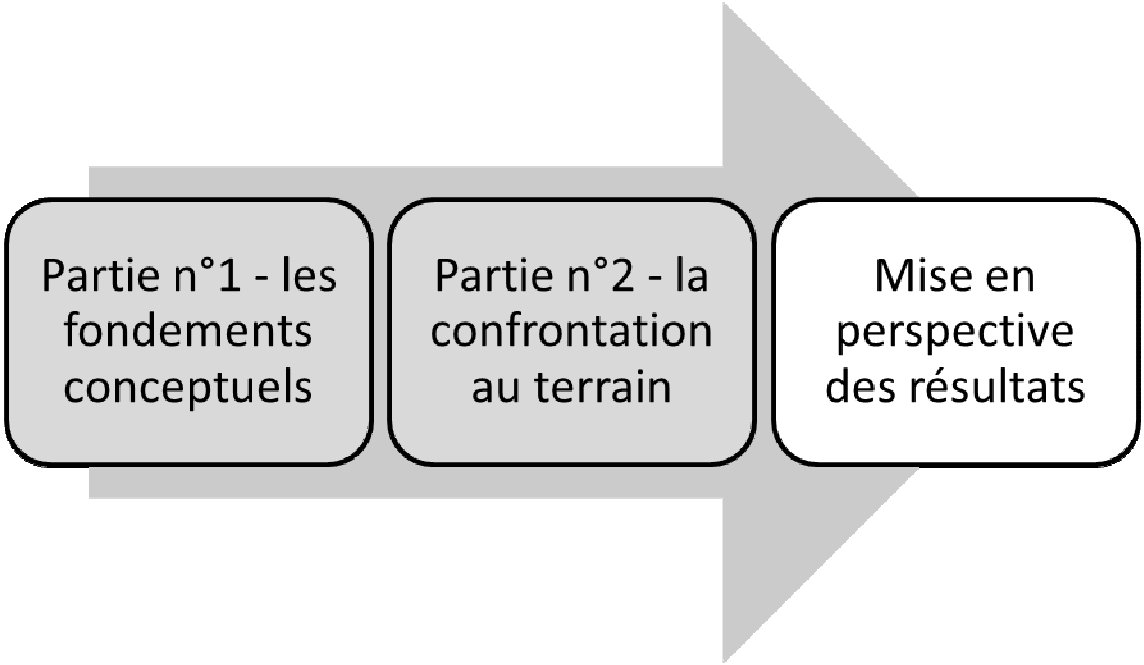
Cette recherche a été menée en collaboration avec Monica Molino (Département de Psychologie, Université de Turin), Fulvio Molino (Département de Psychologie, Université de Turin) et Chiara Ghislieri (Département de Psychologie, Université de Turin) et a fait l'objet de plusieurs communications et soumissions :

- Sophie Wodociag, Fulvio Molino, Monica Molino, Chiara Ghislieri (2014), « Cadres pendulaires internationaux : détachement psychologique et épuisement professionnel », 18ème congrès de l'AIPTLF, Florence, Italie, 26-29 Août 2014

- Sophie Wodociag, Fulvio Molino, Monica Molino, Chiara Ghislieri (2014), « Journal de bord et opportunités de développement professionnel des cadres pendulaires à l'international », 24ème congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Chester, Grande Bretagne, 6-7 Novembre 2014

- Sophie Wodociag, Fulvio Molino, Monica Molino, Chiara Ghislieri (1ère soumission avril 2014), *Cadres pendulaires internationaux : détachement psychologique et épuisement professionnel*, Chapitre d'ouvrage collection « Psychologie du travail » aux éditions l'harmattan, Paris

CHAPITRE 7 – DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE


Partie n°1 - les fondements conceptuels
Partie n°2 - la confrontation au terrain
Mise en perspective des résultats

Sommaire

INTRODUCTION ..... - 294 -

SECTION 1 – MISE EN RELATION DES PRINCIPAUX RESULTATS AVEC LES OBJECTIFS DE RECHERCHE ..... - 295 -

SECTION 2 – PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DU TRAVAIL DOCTORAL ET PRECONISATIONS ..... - 299 -

2.1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES ..... - 299 -

2.2. CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUES ..... - 300 -

2.3. PRECONISATIONS MANAGERIALES ..... - 301 -

SECTION 3 - LIMITES DE CE TRAVAIL ..... - 302 -

SECTION 4 – PERSPECTIVES DE RECHERCHE ..... - 304 -

4.1. EXAMEN DE LA SOUS-POPULATION DES FEMMES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL ..... - 304 -

4.2. APPROFONDISSEMENT DE L'EXAMEN DU LIEN ENTRE LA MOBILITE PENDULAIRE INTERNATIONALE ET LA CARRIERE ..... - 306 -

4.3. PRISE EN COMPTE DE L'ATTITUDE VIS-A-VIS DE LA CARRIERE DANS LE RECRUTEMENT DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL ..... - 307 -

4.4. EXAMEN DU LIEN ENTRE L'ORGANISATION ET LE CADRE PENDULAIRE A L'INTERNATIONAL ..... - 308 -

4.5. EXAMEN DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DU CADRE PENDULAIRE A L'INTERNATIONAL ..... - 309 -

CONCLUSION ..... - 310 -

INTRODUCTION

Notre objet d'étude, construit à partir de la revue de la littérature, regroupe 3 formes de mobilité internationale : les *flexpatriates*, les *international commuter* et des grands voyageurs. Toutefois, au début de ce travail doctoral, nous possédions bien peu d'éléments concernant leurs caractéristiques et leur relation au travail, la littérature en sciences de gestion portant essentiellement sur le bien-fondé managérial et stratégique du recours aux nouvelles formes de mobilité à l'international.

Cette recherche a permis de comprendre en quoi les cadres pendulaires à l'international constituait une catégorie de personnel spécifique. Elle a apporté des éléments d'information concernant leurs caractéristiques et conditions de travail. Mais surtout, elle a montré qu'en dépit de multiples contraintes de travail, ils pouvaient construire une relation de travail de long terme reposant sur la mise en place de ressources adéquates.

Pour conclure ce travail, nous mettrons en relation les principaux résultats avec nos objectifs de recherche (section 1). Puis, nous mettrons en perspective les contributions de ce travail doctoral, préconisant d'éventuelles actions pour les organisations et les chercheurs (section 2). Après avoir effectué une lecture critique des études réalisées (section 3), nous discuterons les pistes de recherche mises en exergue (section 4).

SECTION 1 – MISE EN RELATION DES PRINCIPAUX RESULTATS AVEC LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Poursuivant une finalité exploratoire, notre macro-objectif consistait en la compréhension des spécificités de la relation au travail et à l'organisation des cadres pendulaires à l'international, dans le cadre théorique du modèle exigences/ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) et du contrat psychologique (Rousseau, 1989). Pour cela trois terrains ont été explorés. Dans la figure suivante, nous confrontons les résultats mis en évidence avec les objectifs de recherche.

Figure 25 – Mise en relation des objectifs de recherche et des résultats

Terrain n°1 - Recherche quantitative : l'enquête auprès des cadres français

Modèle Exigences-Ressources (Demerouti et al., 2001)

Objectifs	Résultats
3. Caractérisation des cadres pendulaires à l'international par rapport aux cadres pendulaires nationaux et aux cadres sédentaires	▪ Population très diversifiée, féminisée, incluant des profils « expert » vs. « manager », une ancienneté métier et organisationnelle vs. de jeunes diplômés.
4. Observation de certaines exigences et ressources sur leur bien-être et mal-être	▪ Un bien-être émotionnel similaire à celui des cadres pendulaires nationaux et aux cadres sédentaires ▪ Des ressources spécifiques comme le soutien organisationnel du supérieur et des collègues, la responsabilité hiérarchique ▪ Des exigences spécifiques comme un rythme de travail élevé ▪

Terrain n°2 - Recherche qualitative : la collecte de récits de vie des CPI

Cadre d'analyse Contrat Psychologique (Rousseau, 1989)

Objectifs	**Résultats**
2. Comprendre quelle est la relation au travail des CPI dans le temps portant une attention particulière à la conciliation travail-famille et à la carrière	▪ Un soutien familial essentiel ▪ Des difficultés de conciliation travail-famille qui peuvent mettre en péril la relation de travail, en particulier lorsque les CPI sont « parents » ▪ Un contrat psychologique spécifique reposant sur des attentes en termes de développement de compétences et de progression professionnelle linéaire en échange d'une disponibilité aux déplacements professionnels ▪ L'absence de procédure d'encadrement spécifique

Terrain n°3 - Recherche quantitative

Modèle Exigences-Ressources (Demerouti et al., 2001)

Objectifs	**Résultats**
3. Examen des fluctuations hebdomadaires du détachement psychologique, de la relaxation et de l'épuisement professionnel des CPI	▪ Les effets positifs du détachement psychologique sur l'épuisement professionnel des CPI, en particulier concernant les femmes
4. Examen des fluctuations hebdomadaires de la charge de travail et de l'épuisement professionnel des CPI	▪ La relation significative et positive entre les opportunités de développement professionnel et l'épuisement professionnel

Les résultats issus des trois terrains sont complémentaires et corroborant.

Un premier résultat concerne la définition du profil des cadres pendulaires à l'international. Ce groupe constitue ainsi une population fortement diversifiée : féminisée, avec des profils à la fois « expert » et « manager », il regroupe des individus forts d'une ancienneté organisationnelle ou dans leur métier mais aussi de jeunes diplômés. Il s'agit d'un résultat fort surprenant pour deux raisons :

- d'une part, parce que cette mixité s'oppose au modèle de l'expatriation classique qui s'adresse traditionnellement aux cadres à haut potentiel (Cerdin, 2011). Les expatriés sont généralement des managers hommes en milieu ou fin de carrière dont les familles suivent un modèle patriarcale (Guillaume et Pochic, 2010). Or, seule la frange supérieure des cadres pendulaires à l'international appartient à cette catégorie. Les histoires de vie des cadres pendulaires à l'international mettent en scène des logiques de double carrière, les espérances que fondent les jeunes diplômés dans cette expérience internationale, des femmes qui internationalisent leurs parcours par le biais de la mobilité pendulaire.

- d'autre part, parce que la mobilité pendulaire à l'international peut constituer une relation de travail de long terme. Ce résultat n'est-il pas paradoxal ? Alors que les contrats d'expatriation durent généralement deux ans, la mobilité pendulaire internationale, affectation de court terme, se prolonge sur du long terme !

Une étape fondamentale de cette recherche a consisté en l'évaluation du niveau de bien-être des cadres pendulaires à l'international. Le premier terrain a en effet mis en exergue que ces derniers bénéficient d'un niveau de bien-être et d'épuisement émotionnels similaire à celui des cadres sédentaires et des cadres pendulaires nationaux : les cadres pendulaires à l'international ne semblent pas affectés par des conditions de travail nettement plus délétères que celles des autres catégories. Au contraire, ils semblent mieux vivre les situations de travail intenses que les cadres sédentaires ! Ce résultat nuance l'image d'une catégorie de personnel souffrant systématiquement de la fréquence et de l'intensité des déplacements internationaux (DeFranck, Konopaske et Ivancevich, 2000) et nous conforte dans l'idée que les cadres pendulaires à l'international puissent en retirer une certaine satisfaction (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011).

En effet, l'articulation de nos trois terrains nous a mené à l'identification d'un certain nombre de ressources ou contre parties permettant aux cadres pendulaires à l'international de maintenir un bien-être émotionnel. La première étude quantitative a mis en avant la qualité des réseaux organisationnels, entre pairs et avec leur supérieur hiérarchique et le soutien organisationnel perçu. La deuxième étude qualitative a mis en lumière la compréhension et le soutien de la famille et du conjoint, essentiels pour maintenir un équilibre travail-famille, en particulier lorsque les cadres pendulaires à l'international sont parents. Ce résultat converge avec ceux d'autres études concernant les flexpatriates ou les grands voyageurs (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011, Van Der Klis et Karsten, 2009, DeFranck, Konopaske et Ivancevich, 2000). Ce terrain a par ailleurs fait émerger des hypothèses concernant l'impact des opportunités de développement professionnel sur le bien-être des cadres pendulaires à l'international. Hypothèses confirmées par la diary study qui souligne la relation significative et positive entre le niveau d'opportunités professionnel et le niveau d'épuisement professionnel lors des déplacements. Ce résultat, en ligne avec d'autres études (Holman et Wall, 2002) montre la dimension quotidienne de ce mécanisme. Enfin, les cadres pendulaires à l'international évoquent le plaisir de voyager et d'élargir leurs horizons, la possibilité de trouver un échappatoire à la routine. Représentation confirmée par la diary study qui met en relief, dans une perspective de court terme, les effets positifs du détachement psychologique sur l'épuisement professionnel. En d'autres termes, lors des voyages professionnels, les cadres pendulaires à l'international ont tout intérêt à se couper du travail après leur journée plutôt qu'à prolonger cette dernière par des diners professionnels ou des séances de travail à l'hôtel.

C'est donc au travers d'un véritable contrat psychologique que prend forme la mobilité pendulaire à l'international. L'analyse des histoires de vie met l'accent sur les relations entre la mobilité pendulaire internationale et les objectifs, promesses et opportunités de carrière. Le contrat psychologique repose sur une équation simple : les cadres pendulaires à l'international échangent leur flexibilité et disponibilité en échange d'opportunités de développer des compétences spécifiques, de former un large réseau professionnel et de bénéficier d'un carrière progressive linéaire. ils sacrifient (ou investissent) du temps, au détriment de leur vie privée, en échange d'une évolution professionnelle. L'employeur garantit quant à lui la valorisation des cadres pendulaires à l'international et leur employabilité. Ainsi, en aucun cas, de part et d'autre, il n'est

question de conditions salariales avantageuses, de plans de carrière explicites ou de dispositifs de gestion spécifiques, comme c'est le cas pour les expatriés (Guillaume et Pochic, 2010). Ce résultat pose donc la question du paradigme des carrières objectives versus carrières subjectives (Dany, 2001) mais aussi de la valorisation et réutilisation des compétences développées par les cadres pendulaires à l'international. En dépit de ces carences, la relation au travail des cadres pendulaires à l'international s'inscrit dans le long terme. Les facteurs d'érosion identifiés résident principalement dans la mise en danger des ressources interpersonnelles des cadres comme le bien-être de leur conjoint ou de leurs enfants mais aussi dans l'absence de retour sur investissement. Les ressources décrites précédemment constituent autant d'éléments de stabilité du contrat psychologique des cadres pendulaires à l'international.

SECTION 2 – PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DU TRAVAIL DOCTORAL ET PRECONISATIONS

Ce travail s'est inscrit dans une perspective exploratoire visant à produire des connaissances concernant les cadres pendulaires à l'international et leur relation au travail. Il débouche sur un ensemble de contributions théoriques (sous-section 3.1), méthodologiques (sous-section 3.2) et managériaux (sous-section 3.3).

2.1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES

D'un point de vue théorique, ce travail doctoral s'insère dans la lignée des travaux sur les nouvelles formes de mobilité internationale. Il confirme l'absence d'un encadrement spécifique des cadres pendulaires à l'international alors que les contraintes liées au navettage international peuvent avoir des effets sur leur équilibre psycho-social. il apporte des compléments d'information en ce qui concerne les caractéristiques propres aux cadres pendulaires à l'international français. Cette recherche a notamment permis de dessiner un profil des cadres pendulaires à l'international, de mettre en évidence les différences existant entre les sous-populations des cadres sédentaires, cadres pendulaires nationaux et internationaux. En particulier, le principal résultat porte sur l'absence des effets délétères ressentis : malgré une charge de travail et un rythme de travail intensif, les cadres pendulaires à l'international bénéficient de ressources importantes et efficaces. Cette recherche a par ailleurs permis de montrer quelles sont les dimensions qui ont un impact négatif sur les

cadres pendulaires Internationaux, comme l'importante charge de travail ou les difficultés de conciliation vie privée/vie professionnelle et quelles sont les ressources que ces derniers peuvent mobiliser dans le temps. A long terme, le soutien des collègues et du supérieur hiérarchique et le soutien de la famille et des proches se révèlent des atouts primordiaux. A court terme, lors des déplacements professionnels, la prise de distance psychologique semble cruciale. Quelle que soit la perspective temporelle adoptée, cette recherche souligne que les opportunités professionnelles de développement peuvent constituer une ressource organisationnelle fondamentale pour les cadres pendulaires à l'international lors des déplacements internationaux. Ainsi, alors que la mobilité pendulaire à l'international est considérée comme une opportunité professionnel de développement en soi, ce sont pourtant les opportunités professionnelles de développement qu'elle comporte qui contribuent à son succès et au bien-être de ceux qui en font l'expérience.

2.2. CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUES

D'un point de vue méthodologique, des méthodes variées et innovantes pour le domaine de la gestion des ressources humaines internationales ont été mobilisées. C'est particulièrement les histoires de vie et du *diary study*. D'une part, la première 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 mobilité pendulaire internationale sur la conciliation vie privée/vie professionnelle et la carrière ont pu être saisis dans le temps. D'autre part, le diary study, méthodologie peu commune dans le domaine de la gestion des ressources humaines internationales, met en évidence la pertinence de cet instrument pour recueillir une information quotidienne dans un contexte naturel et identifier des phénomènes de court terme, suivant une logique dynamique en sus et place de la photographie rétrospective produite par des méthodologies plus traditionnelles. La tenue du journal de bord successivement à l'administration du questionnaire général met en relief des aspects différents et complémentaires de l'épuisement professionnel des cadres. Aussi bien pour la charge de travail que pour l'épuisement professionnel, le niveau perçu par les cadres pendulaires à l'international est généralement plus important lors de la mesure rétrospective des 12 derniers mois, que lors de la mesure

quotidienne. Ainsi, le relèvement des mesures de certaines variables psycho-sociales en temps réel et dans leur contexte apporte une évaluation complémentaire des phénomènes. Par ailleurs, l'approche dynamique du journal de bord permet d'identifier les fluctuations des variables et d'établir des relations entre ces dernières.

2.3. PRECONISATIONS MANAGERIALES

D'un point de vue managérial, les entreprises gagneraient à délimiter la catégorie des cadres pendulaires à l'international et à mettre en place des dispositifs de gestion inspirés de ceux qui existent pour les expatriés :

- développer une approche globale des contraintes liées à la mobilité pour leurs salariés et notamment leur charge de travail élevée ;
- instaurer des espaces de discussion permettant le développement du soutien social, de la part de la hiérarchie et des collègues ;
- prendre en compte la situation familiale, les caractéristiques personnelles ou les ancres de travail (Cerdin, 2011) dans le processus de sélection des cadres pendulaires à l'international ;
- favoriser une proximité sociale et psychologique avec leur collectif de travail, à l'instar des programmes existant pour les expatriés : formation en amont de l'expatriation permettant de réduire les différences interculturelles et de faciliter l'adaptation, suivi périodique impliquant à la fois le département des ressources humaines et la hiérarchie ;
- instaurer des procédures au sein des organisations afin de protéger les espaces et les temps de « non-travail » des cadres pendulaires à l'international et de garantir un meilleur processus de récupération de ces derniers ;
- identifier et valoriser les compétences développées par la mobilité pendulaire à l'international ;
- multiplier les opportunités de développement professionnel, mettant en place un dispositif de gestion des compétences propres à cette catégorie de personnel et assimilable à celui de formes de mobilité internationale de long terme, telle

que l'expatriation : dispositif de suivi, dispositif d'accompagnement personnalisé, programmes d'apprentissage ;

- construire les parcours des cadres pendulaires à l'international en prenant en compte et en qualifiant les compétences développées dans le cadre des missions internationales et la manière dont elles peuvent être réinvesties ;
- dans une logique de progression et non plus d'évaluation-sanction, intégrer les classiques objectifs de performance par des objectifs de travail liés au développement personnel (communication, adaptation culturelle, etc.), ce qui pourrait notamment valoriser les opportunités de développement intrinsèques à la mobilité internationale ;
- être à l'écoute des souhaits de carrière des cadres pendulaires à l'international ;
- favoriser l'articulation des domaines de vie professionnelle et privée des cadres pendulaires à l'international, une telle conciliation étant bénéfique à la fois pour les employés et pour les organisations. Pour les premiers, elle conduit à une meilleure qualité de vie alors que pour les seconds, elle permet de limiter les coûts des ressources humaines, comme la motivation au travail, la baisse de productivité (Chrétien et Létourneau, 2006), l'absentéisme ou le turn-over (Alis et Dumas, 2010).

SECTION 3 - LIMITES DE CE TRAVAIL

Ce travail doctoral n'est pas exempt de limites. Tout d'abord, la première étude quantitative, n'incluant pas d'éléments permettant de mesurer l'interface travail-famille, n'a pas pu approfondir cet aspect. Pourtant, la gestion de l'équilibre vie privée-vie professionnelle constitue un élément essentiel pour la longévité de la relation au travail des cadres pendulaires à l'international. C'est aspect a été abordé par notre étude qualitative mais un approfondissement s'avère nécessaire. En effet, l'étude qualitative s'est concentrée sur l'examen d'un unique contexte socio-organisationnel, typique du modèle italien, dans lequel la famille se substitue aux institutions (Oberti, 2008). Cela a limité la diversité des profils des participants et réduit nos pistes de réflexion ainsi que la possibilité de généraliser nos résultats (Bertaux, 2005). Dès lors, il convient d'enrichir cette étude par le recueil de récits de vie complémentaires : d'une part,

incluant les représentations de mères de famille ou de familles monoparentales, essentielles pour appréhender les difficultés de conciliation travail-famille ; d'autre part, étendant l'étude à des participants d'une autre culture et d'une autre organisation afin d'élargir nos horizons.

Par ailleurs, il convient de poser la question de l'interprétation des données issues d'une enquête qualitative, dont les résultats peuvent être influencés par les réflexions et de la subjectivité du chercheur et des données récoltées. Les études qualitatives ont notamment la complication et l'ambivalence de la langue. C'est particulièrement le cas dans notre situation où les participants étaient italiens mais le chercheur français. A l'inverse des études quantitatives dont le sens des réponses est fixé par les échelles de mesure, la signification des données qualitatives récoltées peut varier en fonction du contexte et du sens que leur donne le chercheur. Chacun des niveaux d'analyse (analyse lexicale, syntaxique, de contenu etc.) participe à la compréhension des données. Ainsi, il sera pertinent d'approfondir l'analyse des récits de vie par des études lexicales, syntaxiques ou rhétoriques.

Un troisième biais concerne la représentativité de notre troisième étude, la *diary study*. En effet, le nombre de participants, bien que respectant le nombre minimum prescrit par la littérature, reste faible, limitant les possibles analyses, comme l'examen des variables en fonction des genres ou l'analyse de régressions multiples. Par exemple, notre échantillon présente un nombre élevé de femmes pour qui la mobilité internationale semblent plus difficiles à gérer conjointement à leurs responsabilités familiales (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011). En augmentant le nombre de participants, il sera possible d'approfondir cette piste de recherche. De même, en étendant l'enquête à un groupe de contrôle (comme celui des cadres sédentaires), nous pourrons nous interroger quant à la spécificité des dynamiques identifiées.

SECTION 4 – PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Les résultats soulignent l'intérêt d'approfondir l'étude des spécificités des cadres pendulaires à l'international, le questionnement de la recherche concernant à la fois les organisations et les cadres. La segmentation des cadres pendulaires à l'international 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. Les résultats ouvrent ainsi un ensemble de perspectives de recherche concernant :

- la segmentation de la population des cadres pendulaires à l'international et les caractéristiques respectives des différents segments et notamment la sous-population des femmes dans le groupe des cadres pendulaires à l'international (sous-section 4.1) ;
- l'approfondissement de l'examen du lien entre la mobilité pendulaire à l'international et la carrière (sous-section 4.2) ;
- la prise en compte de l'attitude vis-à-vis de la carrière dans le recrutement des cadres pendulaires à l'international (sous-section 4.3) ;
- l'étude de l'implication organisationnelle des cadres pendulaires à l'internationale (sous-section 4.4) ;
- l'examen de l'engagement au travail des cadres pendulaires à l'international (sous-section 4.5).

4.1. EXAMEN DE LA SOUS-POPULATION DES FEMMES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

La sous-population des femmes dans le groupe des cadres pendulaires à l'international est assez importante comparativement aux chiffres existant concernant les expatriés. Et pourtant, on peut penser que les femmes sont parfois victimes de discrimination dans le cadre du processus de sélection de cadres internationaux, pour différentes raisons :

- dans certains pays, les femmes n'accèdent pas toujours aux postes de manager. Ceci peut avoir des effets sur la sélection de l'expatrié et expliquer pourquoi il existe toujours une certaine discrimination en matière de recrutement pour la mobilité internationale (Moore, 2006). En effet, les organisations n'envoient pas des femmes dans certains pays où leur position de manager peut être mal perçue. Par ailleurs, nombreux pays ont des lois divergentes concernant la discrimination professionnelle, l'égalité des opportunités ou encore la discrimination positive. Dans le processus de sélection d'un manager international, il est important de tenir compte de la politique locale. Cette constatation nous amène à un drôle de paradoxe : recourir à un processus de recrutement égalitaire serait également nier les pratiques locales et pourrait mettre en péril la mission internationale (Moore, 2006) ;

- les femmes sont souvent perçues comme moins loyales envers l'organisation dans la mesure où elles se divisent entre leurs responsabilités professionnelles et leurs responsabilités familiales ;

- certains managers homme pourraient se sentir menacés par une manager ambitieuse, d'autant plus que le rôle d'expatrié entraine souvent une forte remise en question (Linehan et Walsh, 1999).

Toutefois, les femmes peuvent tirer avantage des inégalités et augmenter ainsi les chances de succès de la mission internationale. Par exemple, le recrutement d'une femme manager internationale peut être considéré comme une curiosité, une pratique innovante (Adler et Izraeli, 1994). Une femme manager expatriée peut aussi ne pas être perçu comme une rivale par les managers locaux, ce qui peut favoriser le climat de coopération. On constate ainsi que les femmes en début de carrière ou les femmes d'une trentaine d'année sans enfants sont nombreuses à se tourner vers les nouvelles formes de mobilité internationale (Guillaume et Sophie, 2010). Dans ce cadre, la mobilité pendulaire internationale semble également constituer une solution judicieuse pour permettre aux femmes d'internationaliser leur parcours sans pour autant s'expatrier. Elle leur permet en effet de concilier vie professionnelle et vie privée (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011). Un des prolongements possible de ce travail pourrait ainsi consister en l'examen de la relation des femmes à la mobilité pendulaires à l'international.

4.2. APPROFONDISSEMENT DE L'EXAMEN DU LIEN ENTRE LA MOBILITE PENDULAIRE INTERNATIONALE ET LA CARRIERE

Face à l'incertitude croissante du lien à l'organisation, les individus les plus dotés tendent à s'impliquer davantage dans leur carrière que dans leur organisation (Noordin, Williams et Zimmer, 2002). L'implication vis-à-vis de la carrière (Blau, 1985) est caractérisée par le développement de buts personnels de carrière et le fait qu'un individu soit attaché à ces buts, en fasse un objet d'implication et s'identifie à ceux-ci (Colarelli et Bishop, 1990). En conséquence, elle suppose une perspective de temps assez longue dans laquelle l'individu cherche à atteindre la carrière qu'il projette. Les individus dont l'implication dans la carrière est importante ont tendance à passer plus de temps à développer des compétences qu'à montrer leur intention à faire carrière (Blau, 1989). Or, la multiplication des missions à l'étranger offre la possibilité aux salariés de développer de nouvelles compétences et d'enrichir leur capital initial. L'expatriation peut être conçue comme une étape dans certaines filières, comme l'un des moyens d'acquisition de compétences spécifiques. L'entreprise qui envoie un cadre à l'étranger investit sur lui, afin que sa connaissance du groupe soit plus complète, que ses compétences managériales progressent, et que sa potentialité à rejoindre éventuellement l'équipe dirigeante se développe. Le but en acceptant la mobilité à l'étranger est la promotion verticale. Les cadres ayant une orientation carriériste n'opposent pas de difficultés à quitter l'organisation quand celle-ci leur procure peu ou pas d'opportunités de carrière. Ainsi la réussite de la mobilité internationale selon la perspective organisationnelle, c'est-à-dire à travers la non intention de quitter l'organisation, montre que c'est la variable de carrière qui a le plus grand pouvoir explicatif de la réussite de la mobilité internationale (Cerdin, 2010). En outre, l'orientation carriériste est fortement reliée de manière négative à la satisfaction de carrière et à la satisfaction au travail, et de manière positive à l'intention de quitter l'organisation. Il serait donc important de comprendre, dans une prochaine recherche le degré d'implication des cadres pendulaires à l'international dans leur carrière.

4.3. PRISE EN COMPTE DE L'ATTITUDE VIS-A-VIS DE LA CARRIERE DANS LE RECRUTEMENT DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

Il serait intéressant d'analyser l'attitude des cadres pendulaires à l'international vis-à-vis de la carrière afin d'aider les organisations dans leur recrutement et de favoriser le succès de la mobilité pendulaire internationale. Cerdin (2004) analyse ainsi l'impact de l'orientation des individus vers la carrière sur la réussite de leur expatriation. Alors que l'expatriation est souvent caractérisée comme un accélérateur de carrière, il montre que l'orientation carriériste des individus agirait significativement et négativement sur la réussite de la mobilité internationale, en particulier la peur d'être oublié par la hiérarchie (loin des yeux…). Ce résultat découle d'un modèle de gestion basé notamment sur les concepts suivants :

- les ancres du travail de Schein (1996), c'est-à-dire la préférence à long terme du manager concernant son travail et son environnement. Schein distingue 8 ancres de travail : la compétence technique/fonctionnelle, la compétence managériale, la sécurité et stabilité, la créativité entrepreneuriale, l'autonomie et indépendance, le dévouement à une cause, le défi pur, le style de vie auxquelles Suutari et Taka (2004) viennent ajouter l'ancre de travail internationale ;

- les attitudes de carrière protéenne de Briscoe et Hall (2006), c'est-à-dire les comportement guidés par les valeurs propres aux individus et leur aptitude à gérer leur carrière par eux-mêmes ;

- les attitudes de carrière sans frontières de Briscoe (2006), L'attitude de carrière sans frontières, selon J.L. Cerdin, « a deux composantes : l'état d'esprit sans frontières et la préférence pour la mobilité organisationnelle » ;

- l'orientation carriériste de Feldman et Weitz (1991).

Alors que les ancres de travail, et les attitudes de carrière protéenne et sans frontière jouent un faible rôle sur la réussite de l'expatriation, l'orientation carriériste de l'expatrié peut engendrer une difficulté. Or, notre première enquête quantitative a

souligné l'importance de la responsabilité hiérarchique pour les cadres pendulaires à l'international ; de même, dans notre étude qualitative, l'examen longitudinal des carrières a mis en exergue la rupture de la relation de travail des cadres n'ayant pas été promus depuis plus de trois ans et leur changement de métier à l'interne du groupe. Ainsi, les cadres pendulaires à l'international sembleraient donc être orientés vers la carrière et favorables à la mobilité organisationnelle. Dès lors, effectuer une analyse concernant l'attitude vis-à-vis de la carrière des cadres pendulaires à l'international permettrait de limiter des coûts humains et organisationnels que peut engendrer le recrutement d'une personne peu encline à la mobilité pendulaire à l'international.

4.4. EXAMEN DU LIEN ENTRE L'ORGANISATION ET LE CADRE PENDULAIRE A L'INTERNATIONAL

L'implication organisationnelle des cadres pendulaires à l'international est importante car l'un des objectifs de la mobilité internationale consiste en la diffusion de la culture organisationnelle. On peut donc s'interroger sur la spécificité de la relation que le cadre pendulaire à l'international peut entretenir avec son organisation et son travail. A partir des résultats de ce travail doctoral, on peut supposer que la multiplication des missions internationales va de pair avec des espoirs de carrière et un plaisir de travailler spécifique. Par ailleurs, la présence géographique sur plusieurs lieux de travail interroge la nature du lien à l'organisation. L'implication organisationnelle d'un salarié est en effet dépendante de la manière dont ce dernier interprète son contexte de travail (Vandenberg et Self, 1993). La transformation de l'implication au cours du temps est fonction de la façon dont la relation entre l'employé et son organisation évolue. L'implication organisationnelle peut être définie simplement comme un lien entre l'individu et son organisation (Mathieu et Zajac, 1990) et joue ainsi un rôle essentiel sur les rotations de personnel et l'intention de quitter une organisation. Les cadres pendulaires à l'international privilégient-ils le lien à une organisation ou au contraire, en raison de leur mobilité géographique et de la diversité des situations de travail, s'insèrent-ils dans une logique de « *carrière nomade* » qui les renvoie à un lien plus fort avec leur organisation ? Ainsi, le travaux sur l'implication organisationnel lors de l'expatriation identifient deux types d'implication : celui vers l'organisation nationale et celui vers l'organisation locale. En particulier ces travaux mettent en évidence une relation positive entre l'intention de rester dans l'organisation

nationale et l'expatriation ; cette relation n'est toutefois pas significative si l'on s'intéresse à l'implication vers l'organisation locale (Black et al., 1992). Concernant les cadres pendulaires à l'international, on peut supposer le même schéma d'autant plus que la durée des séjours au sein des organisations locales est moins importante. Au travers de la mobilité pendulaire internationale, les cadres acquièrent un certain nombre d'atouts (vision à 360°C de l'organisation, large réseau professionnel, compétences interculturelles, etc.) qui constituent des avantages stratégiques pour les organisations. Un départ volontaire de ces derniers se traduiraient pour les organisations par une perte de valeur. C'est pourquoi il semble important que le niveau d'implication organisationnelle des cadres pendulaires à l'international reste élevé. Explorer leur relation au travail et à l'organisation constitue une perspective de recherche prioritaire.

4.5. EXAMEN DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DU CADRE PENDULAIRE A L'INTERNATIONAL

L'engagement au travail est défini comme une attitude positive vis-à-vis du travail qui suppose une grande importance du travail dans la vie de la personne engagée (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Il se traduit par une attitude caractérisée par de la vigueur, de l'absorption et du dévouement. un approfondissement de ce phénomène permettrait de comprendre les effets que produit l'engagement au travail sur le niveau de bien être ou mal être des cadres pendulaires à l'international.

CONCLUSION

L'utilisation d'une méthodologie mixte, à la fois quantitative et qualitative a permis de mettre en exergue des résultats différents et complémentaires. Dans un premier temps, la première étude a permis de mieux définir la population des cadres pendulaires à l'international par rapport aux cadres sédentaires et aux cadres pendulaires nationaux. Elle a permis de souligner certaines ressources et exigences propres aux cadres pendulaires à l'international. Elle a permis d'aboutir à la définition du contrat psychologique des cadres pendulaires à l'international. En outre, des pistes de recherche ont été mises en évidence, lesquelles ont pu être approfondies en partie par la deuxième et troisième étude. En particulier, ces dernières ont permis d'inscrire notre examen du bien-être des cadres pendulaires à l'international dans le temps, à long terme comme à court terme et de mettre en relief des dynamiques qui ne seraient pas émergées dans le cadre d'une traditionnelle photographie rétrospective. Bien que non exempt de limites, ce travail doctoral a cependant apporté des contributions théoriques, méthodologiques et managériales et a notamment permis d'établir une liste d'actions organisationnelles correctives, permettant d'améliorer le bien-être des cadres pendulaires à l'international.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abercrombie N., Hill S. et Turner B.S. (2000), *Participant Observation*, Dictionary of Sociology (4th ed.), New York, Penguin Books

Aguilera A., De Coninck F.et Hauchard, P. (2007), « Le rôle des déplacements professionnels dans les entreprises industrielles multi-établissements. Le cas d'un fournisseur de l'automobile », *RTS – Recherche transports sécurité*, 96, 195-209

Alis D.et Dumas M. (2010), *L'articulation vie professionnelle et vie personnelle : du conflit à l'enrichissement*, Paris, Vuibert collection AGRH

Allard-Poesie F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S.(2007), « Analyses de représentations et de discours », *Méthodes de Recherche en Management*, dans Thiétart R.A. et al., 3ème édition, Dunod, Paris, Chap.16

Bakker A. B. et Demerouti E. (2007), « The Job Demands-Resources Model: State of the Art », *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3, 309-328

Bakker A. B., Demerouti E. et Verbeke W. (2004), « Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance », *Human Resource Management*, 43, 1, 83-104

Bakker A. B., Demerouti E., Taris T. W., Schaufeli W. B. et Schreurs P. J. (2003), « A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations », *International Journal of Stress Management*, 10, 1, 16-38

Bakker A.B. et Demerouti E. (2007), « The Job Demands-Resources model: State of the art », *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-28

Baldwin R., Martin Pet Ottaviano G. (2001), « Global Economic Divergence, Trade and Industrialisation : the Geography of Growth Take-offs », *Journal of Economic Growth*, 6, 5-37

Barmeyer C. et Davoine E. (2012), « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », *Gestio*n, 37, 45-53

Barmeyer C. et Mayrhofer U. (2008), « The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: An analysis of the EADS group, *International Business Review*, 17, 28–38.

Bartlett C. et Ghoshal S. (1991), « Global strategic management: Impact on the new frontier of strategy research », Strategic Management Journal, 12, 5–16

Basly S. (2006), « L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin

Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R.A., Dunod, Paris, 34-56

Beaud S. et Weber F. (1997), *Guide de l'enquête de terrain, Produire et analyser des données ethnologiques*, Paris, La Découverte

Beddi H. (2008), « Quelle réalité des relations siège-filiales comme modèles en réseau ? », Actes de la XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nice, 28-31 mai 2008

Beddi H. (2011), « Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales? », *Revue Française de Gestion*, 37, 212, 77-92

Bertaux D. (2005), *Le récit de vie*, Paris, Armand Colin collection 128 L'enquête et ses méthodes

Bhaskar V.(1988), « The Kinked Demand Curve: A Game Theoretic Approach », *International Journal of Industrial Organization*, 6, 373-384

Blackhurst Polovina S. (2007), « Short-Term Expatriate vs. Commuter: What's the Difference? », *International HR Journal*, 16, 1

Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan

Blau G.J. (1985), « The measurement and prediction of career commitment », *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288

Bolger N., Davis A. et Rafaeli E. (2003), « Diary methods: Capturing life as it is lived, *Annual Review of Psychology*, 54, 1, 579-616

Boltanski L. et Chiapello E. (1999), Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, Paris

Bourdieu P.(1998), *Acts of Resistance. Against the New Myths of Our Time*, Cambridge, Polity

Buckley P.J. et Casson M.C. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Homes & Meier, London

Bunge M. (1996), *Finding Philosophy in Social Science*, New Haven, Yale University Press

Cadin L., Bender A.-F., de Saint Giniez V. et Pringle J. K. (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 37

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*, 12

Caplan R.D., Cobb S., French J.R.P. jr, Harrison R.V. et Pinneau S.R. jr. (1975), « Job demands worker health: main effects and occupational differences », *National Institute of Occupational Safety and Health*, 75-160

Catellin, Sylvie, 2004. « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. » Hermès, 39, 179-185

Cerdin J.L (2011), *De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation : Une gestion d'alternatives*, dans GRH et mondialisation : Nouveaux contextes, nouveaux enjeux, Paris, Vuibert, 221-240

Cerdin J.L. (2011) « L'expatriation comme choix de carrière : comment faciliter son succès ? », *Revue Internationale de Gestion*, 36, 3, 27-34

Chédor S., Mucchielli J.L. et Soubaya I. (2002), *Intra-Firm Trade And Foreign Direct Investment: An Analysis Of French Firms*, dans Lipsey R.E. et Mucchielli J.L., Multinational Firms And Impacts On Employment, Trade, And Technology, Routledge, London et New York

Collin B., Rouach D. (2009), *Le modèle L'Oréal. Les stratégies clés d'une multinationale française*, Pearson Education

Collings D.G., Scullion H. et Morley M.J. (2007), « Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives », *Journal of World Business*, 42, 198-213

Colombo L, Ghislieri C. (2008), « The Work-to-Family Conflict: Between Theories and Measures », *TPM - Test Psychom Meth Appl Psychol*; 15, 35-55

Colombo L. et Ghislieri C. (2008), « The work-to-family conflict: between theories and measures », *Methodology in Applied Psychology*, 15, 1, 35-55

Colombo L., Zito M. et Ghislieri C. (2012), « Influenza lavoro-famiglia e supporti sociali: La soddisfazione lavorativa in un'azienda sanitaria del Nord Italia », *G Ital Med Lav Ergon*, 34, 1

Colovic A. et Mayrhofer U. (2008), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Revue Française de Gestion*, 184, 151-165

Conroy D. E., Elavsky S., Hyde A. L. et Doerksen S. E. (2011), « The Dynamic Nature of Physical Activity Intentions: a Within-Person Perspective on Intention-Behavior Coupling », *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 6, 33, 807–827

Cortese C. G. (1999), L'organizzazione si racconta, Milano, Guerini

Couty P. (1984), « La vérité doit être construite », *Cahiers de l'O.R.S.T.O.M, Série Sciences Humaines,* 20, 1, 5-15

Couvreur A.,Lehuede F. (2002), « Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'Euro vécu par les consommateurs », *Cahier de recherche, 1976*

Creswell J. W.et Plano Clark V. L. (2011), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA, Sage

Cugnet S. (2011), « La pression temporelle : un phénomène complexe qu'est est urgent d'étudier », *Le travail humain*, 74, 57-181

Dany F. (2001), « Gestion de carrières des cadres : des destinées individuelles plus ou moins prometteuses », *Faire Savoirs*, 0

Das T. K. et Teng B. (1998), « Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, 23, 491-215

Davoine E. (1997), *Formation d'euromanagers et formation au management en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne. L'expérience d'une promotion de l'EAP*, dans de Saint-Martin M. et Gheorghiu M. (1997), Les écoles de gestion et la formation des élites, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 170-186.

De Bruyne P., Herman J. et de Schoutheete M. (1974), *Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique*, Paris: Presses universitaires de France

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*, 2, 34-50

De Coninck F (2009), « Usages professionnels des nouvelles technologies et espace-temps », *CNAF Informations sociales*, 153, 66-67

De Sardan J.P.O. (2001), « L'enquête de terrain socio-anthropologique», *Enquête, 8*, 63-81

De Singly F. (1992), L'enquête et ses méthodes : le questionnaire, Paris, Nathan

DeFrank B. S., Konopaske R. et Ivancevich J. M. (2000), « Executive Travel Stress: Perils of the Road Warrior », *Academy Management Executive*, 14, 2, 58-71

Del Líbano M., Lorens S., Salanova M. et Schaufeli W. (2010) « Validity of a brief workaholism scale », *Psicothema,* 22, 1, 143-150

Delteil V. et Dieuaide P. (2001), « Les cadres à l'épreuve du changement organisationnel », *Rapport IRES, CFE CGC*, 84

Demerouti E., Bakker A. B. et Bulters A. J. (2004), « The Loss Spiral of Work Pressure, Work–Home Interference and Exhaustion: Reciprocal Relations in a Three-Wave Study », *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1, 131-149

Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F. et Schaufeli, W. B. (2001), « The Job Demands-Resources Model of Burnout », *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512

Denis J. (2003), « Les dispositifs de visibilisation sur les scènes marchandes. Le cas des chaînes de télévision françaises », *Réseaux,* 116, 257-288

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*, 10, 223-242

Desmarais C. et Tessier N. (2006), « Les frontières du travail d'encadrement », *Notes de recherche de l'IREGE*, Université de Savoie, 20

Diaz F. (2005), « L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité », http://champpenal.revues.org/document79.html

Dowling P.J. et Welch D.E. (2004), *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, Thomson, Londres

Doz Y., Santos J. et Williamson P. (2001), F*rom Global to Metanational*, Harvard Business School Press, Boston

Dunning J. H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham, Berkshire,

Dupuy F. (2005), *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, Seuil, Paris

Edwards T. et Rees C. (2006), *International Human Resource Management – Globalization, National Systems and Multinational Companies*, Harlow, Pearson.

Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. et Sowa, D. (1986), « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507

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*, 87, 3, 565–573

Ellis J. et D. Williams (1995), *International Business Strategy*, Pitman Publishing, London

Elman N.S., Illfelder-Kaye J. et Robiner W.N. (2005), « Professional Development: Training for Professionalism as a Foundation for Competent Practice in Psychology », *Professional Psychology: Research and Practice*, 36, 367-375

Fan W. et Yan Z. (2010), « Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review », *Computers in Human Behavior*, 26, 2, 132–139

Fraccaroli F. et Balducci C. (2011), *Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna

Fritz C. et Sonnentag S. (2005), « Recovery, health, and job performance. Effects of weekend experiences », *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 187–199

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche*, Paris, Pearson Education France,

Geringer J.M. (1988), *Joint Venture partner selection: Strategies for developed countries*, Quorum Books, Westport

Ghiglione R. et Blanchet A.(1991), *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Paris, Dunod

Ghislieri C., Ricotta S., Colombo L. (2012), « Il conflitto lavoro-famiglia nel contesto del call center », *Med Lav*, 103, 276-87

Gobin A., Jones R. et Kirkby M. (2004), « Indicators for pan-European assessment and monitoring of soil erosion by water », *Environ. Sci. Policy*, 7, 1, 25-38

Gold R.L. (1958), « Roles in Sociological Field Observations », *Social Forces*, 36, 217-223

Gondard-Delcroix C. (2009) « Risque, Pluriactivité et Dynamique de Pauvreté : Une Application en Milieu Rural Malgache », *Journal of Human Development*, 10, 1, 77-102

Greene J. C., Caracelli V. J.et Graham, W. F. (1989), « Toward a Conceptual Framework for Mixed Method Evaluation Designs »

Greenhaus J. H. et Beutell N. J. (1985), « Sources of conflict between work and family roles », *Academy of Management Review*, 10

Grillat M.-L. (2006), « Contrôle par la GRH dans les multinationales européennes : Une comparaison entre filiales et coentreprises étrangères», XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Juin 2006

Grillat M.-L. (2011), « La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises : les défis liés à la conquête du marché mondial », *Revue française de gestion*, 212, 127-143

Guba E. et Lincoln Y. (1989), « Fourth Generation Evaluation », Newbury Park, CA, Sage

Guerrero S. (2001), « Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire? L'exemple des cadres français », *Gestion*, 26, 12-17

Guerrero S. (2003), « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi », Actes du congrès de l'AGRH, Grenoble

Guillaume C. et Pochic S. (2010), « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation emploi*, 112

Hartig T., Johansson G. et Kylin C. (2007), « The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration », *Applied Psychology: An International Review*, 56, 231–253

Harzing A.W.K. (2001), « Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries », *Human Resource Management*, 40, 2, 139-158

Hawley W. D. et Valli L. (1999), *The Essentials of Effective Professional Development: A New Consensus*, John Wiley & Sons, San Francisco

Ben Aissa H. (2001), « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001

Heenan D. A. et Perlmutter H.V. (1979), *Multinational Organization Development: A Social Architectural Approach*, Reading, Addison Wesley

Heidegger M. (1962), *Being and Time*, London, SCM Press

Hobfoll S. E. (1989), « Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress», *American Psychologist*, 44, 513–524

Holman D. J. et Wall T. D. (2002), « Work Characteristics, Learning-Related Outcomes and Strain: a Test of Competing Direct Effects, Mediated and Moderated Models », *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 4, 283-301

Howe K. R. (1988), *Against the Quantitative-Qualitative Incompatibility Thesis or Dogmas Die Hard*, Educational Researcher 17, p. 10–16

Iammarino S., Jona-Lasinio C., Mantegazza S. (2005), « Produttività, nuove tecnologie e regioni: Prospettive per il dualismo italiano », *La Questione Agraria*, 3

Jaussaud J.et Schaaper J. (2006), « Control Mechanisms of their Subsidiary by Multinational Firms: A Multidimensional Perspective *», Journal of International Management*, 12, 23-45

Josserand E. (2001), *L'entreprise en réseau*, Vuibert, Entreprendre

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

Karasek R. A. et Theorell T. (1990), *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Basic EPok, New York

Kornhauser W. (1962), *Scientists in Industry: Conflict and Accommodation*, University of California Press, Berkeley

Korten D. (1997), *Corporaţiile conduc lumea*, Publisher Antet

Kostova T. et Roth, K. (2002), « Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects », *Academy of Management Journal*, 45, 215–33

Kumar S. et Seth A. (1998). « The Design of Co-ordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-Parent Relationships », *Strategic Management Journal*, 19, 579-599

Lawson T. (1997), *Economics and Reality*, London, Routledge

Le Moigne J.-L. (1995), *Les Épistémologie constructivistes*, Paris, PUF, Que-sais-je ?

Lee R.T. et Ashforth B.E. (1996), « A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout », *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133

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

Levitt T. (1983), *The Globalisation of Markets*, dans De Wit B. et Meyer R. (1998), Strategy Process, Content Context, an International Perspectiv, 2nd Ed, West,

Lipsey R. et Weiss M.Y. (1984), « Foreign production and exports in manufacturing industries », *Review of Economics and Statistics*, 63, 4, 488-494

Livian Y.F. et Burgoyne J.G. (1997), Middle Managers in Europe, Routlege, London

Lorrain D. (2005), « La firme locale-globale : Lyonnaise des Eaux (1980-2004) », *Sociologie du Travail*, 47, 340-361

Marpsat M. (2005), « The Problem of Definitions: Points of Similarity and Difference », Paper presented at Constructing Understanding of Homeless populations (CUHP) Conference, Brussels, 3-4 November 2005

Martineau S. (2005), « L'observation en situation : enjeux, possibilités et limites. L'instrumentation dans la collecte des données : choix et pertinence », Actes du Colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative (ARQ)

Martinez J.I. et Jarillo J.C. (1989), « The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, 489-514

Maslach C. (1982), *Burnout: The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, Prentice Hall

Maslach C., Schaufeli W.B. et Leiter M.P. (2001), « Job Burnout. Annual Review of Psychology », 52, 397-422

Mauno A., Kinnunen U. et Ruokolainen M. (2007), « Job Demands and Resources As Antecedents of Work Engagement : A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171

Mayerhofer H., Hartmann L. C., Riedl G. M. et Kollinger I. (2004), « Flexpatriate Assignments: a Neglected Issue in Global Staffing », *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 8, 1371-1389

Mayerhofer H., Schmidt A., Hartmann L. & Bendl R. (2011). « Recognising Diversity in Managing Work Life Issues of Flexpatriates », *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30, 7, 589-609

Mayrhofer U.(2011), « La gestion des relations siège-filiales. Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales », *Revue française de gestion*, 212, 65-75

Meier, Gross, Spector et Semmer (2013), « Task and relationship conflict at work: Interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints », *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 144-156

Meijman T. F. et Mulder G. (1998), « Psychological aspects of workload », *Handbook of work and organizational psychology*, 2, 5–33

Mendez A. (2006), « Vers une globalisation de la gestion des ressources humaines ? », *Les Cahiers français*, 333, 38-43

Mérignac O. (2009), « Les femmes dans le processus d'expatriation », *Travail, genre et sociétés*, 21, 131-151

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

Meyer J. P., Barak I. et Vandenberghe C. (1996), *Revised Measures of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization*, Unpublished Manuscript, Department of Psychology, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada

Molino M., Ghislieri C. et Colombo L. (2012), « Working excessively: theoretical and methodological considerations ». *G Ital Med Lav Erg,* 2, 34

Molino M., Ghislieri C. et Cortese C.G. (2013), « When Work Enriches Family-Life: the Mediational Role of Professional Development Opportunities », *Journal of Workplace Learning*, 25, 2, 98-113

Mucchielli L. (1998), « Clochards et sans-abris : actualité de l'œuvre d'Alexandre Vexliard », *Revue française de sociologie*, 39, 1, 105-138

Murphy-Lejeune E. (2000), « Mobilité internationale et adaptation interculturelle des étudiants voyageurs européens », *Recherche et Formation*, 33, 11-26

Nonaka I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, 5, 1, 14

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

Ohly S., Sonnentag S., Niessen C. et Zapf D. (2010), « Diary studies in organizational research », *Journal of Personnel Psychology*, 9, 2, 79-93

Ohmae K. (1990), *The Borderless World*, Harper Collins, London

Peirce C. S. (1958), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Cambridge, Harvard University Press

Peraya D. (2011), « Un regard sur la « distance », vue de la « présence » », *Distances et savoirs*, 9, 445-452

Perlmutter H. V. (1969), « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », *Columbia Journal of World Business*, 1, 9-18

Perone H., Aebischer S., Van Beerendonk H., Avril J., Bise G. et Loutan L. (2008), « Stress et santé mentale chez les expatriés », *Revue Médicale Suisse*, 4, 1206-1211

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

Piaget J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Encyclopédie Pléiade, Ed. Gallimard, Paris

Piajet J. (1979), *L'épistémologie génétique*, Presses universitaires de France, Paris

Pihel L., Detchessahar M. et Minguet G. (2009), *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*, Synthèse de l'étude SORG

Pinneau S.R. Jr. (1976), « Effects of Social Support on Occupational Stresses and Strains », Meeting of American Psychological Association

Pisanti R., Paplomatas A. et Bertini M. (2008), « Misurare le dimensioni positive nel lavoro in sanità: un contributo all'adattamento italiano della UWES - Utrecht Work Engagement Scale », *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia,* 30, 1, 111-119

Platt J. (1983), « The Development of the « Participant Observation » Method in Sociology : Origin, Myth and History », *Journal of the history of the behavioral sciences*, 19, 4, p.379-383

Popper K. (1972), *Objective Knowledge. An Evolutionary Approach*, Oxford at the Clarendon Press

Pourtois J.P. et Desmet H. (1988), *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Bruxelles, Mardaga

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

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

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

Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 1ère édition, De Boeck

Rugman A.M. (2005), *The Regional Multinationals*, Cambridge University Press, Cambridge

Sandberg O. et Clarke I. (2005), « An Evolving Model for Small World Neighbor Selection », draft

Sassi N. et Neveu J.P. (2010), « Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure », *Canadian Journal of Behavioral Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42, 3, 177-184

Schaaper M. (2005), « Emerging Knowledge Economies », presentation at the Second Workshop on Indicators in the Knowledge Economy (KEI), 6-7 October, Maastricht

Schaufeli W.B., Bakker A.B. (2004), « Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study », *Journal of Organizational Behavior* 25, 293-315

Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. (2006), « The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study », *Educational and Psychological Measurement*, 66, 4, 701-716

Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. (2002), « The Measurement of Burnout and Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach », *Journal of Happiness Studies*; 3, 71-92

Schaufeli W.B., Shimazu A., Taris T.W. (2009), « Being driven to work excessively hard. The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan », *Cross-Cult Res*, 43, 320-48

Scholte J. A. (2000), Globalization: A Critical Introduction, Macmillan, New York

Seiger C.P., Wiese B.S. (2009), « Social support from work and family domains as an antecedent or moderator of work-family conflicts? » *J Vocat Behav*, 75, 26-37

Simpson M.R. (2009), « Engagement at work: A review of the literature », *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024

Sonnentag S. et Fritz C. (2007), « The recovery experience questionnaire : Development and Validation of A Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work », *J Occup Health Psychol*, 12, 3, 204-21

Sonnentag S., Mojza E. J., Binnewies C. et Scholl A. (2008), « Being Engaged at Work and Detached at Home: A Week-Level Study on Work Engagement, Psychological Detachment and Affect », *Work & Stress*, 22, 3, 257-276.

Svenson O.et Maule A. J. (1993), *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making*, Plenum, New York

Tahvanainen M., Welch D. et Worm V. (2005). « Implications of Short Term International Assignments », *European Management Journal*, 23, 6, 663–673

Taris T.W., Stoffelsen J., Bakker A.B., Schaufeli W.B. et Van Dierendonck D. (2005), « Job Control and Burnout Across Occupations », *Psychological Reports* 97, 955-961

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

Teddlie C. et Tashakkori A. (2009), *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*, Thousand Oaks, CA, Sage

Thiétart R.-A. (2003), *Le Management*, Paris, Puf, collection Que sais-je?

Thomas R. et Dunkerley D. (1999), « Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized Organisation », *British Journal of Management*, 10, 157-169

Usunier J.-C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (1993), *Introduction à la Recherche en Gestion*, Economica, p.233

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,* 12, 3, 339-354

Van Ruysseveldt J., Proost K. et Verepon P. (2011), « The Role of Work-home Interference and Workplace Learning in the Energy-depletion Process », *Management revue*, 22, 2, 151-168

Vandenberghe C. et Peiro J. M. (1999), « Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 569–581

Vernon R. (1966), « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, 80, 2, 190-207

Von Glasersfeld E. (1988), « The Reluctance to Change a Way of Thinking »,*The Irish Journal of Psychology*, 9, 1, 83-90

Vygotsky L.V. (1985), *Pensée et langage*, Éditions sociales, Paris

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica

Wallace J. E.(2005), Job Stress, Depression and Work-to-Family Conflict A Test of the Strain and Buffer Hypothesis », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60, 3, 510-539

Warr P. (1990), « The Measurement of Well-being and Other Aspects of Mental Health », *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210

Welch D. E., Welch L. S. et Worm V. (2007), « The International Business Traveller: a Neglected but Strategic Human Resource *», Journal of Human Resource Management*, 2,18, 173–183

Westman M. et Eden D. (1997), « Effects of a respite from work on burnout: Vacation relief and fade-out », *Journal of Applied Psychology*, 82, 516–527

Wilk S.L., Moynihan L.M. (2005), « Display rule "regulators": The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion », *J Appl Psychol*, 90, 5, 917-27

Williamson O. E.(1975), « Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 17, 335-352

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*, 29, 7, 979–1002

Wittorski R. (1998), *De la fabrication des compétences*, Education Permanente, 135 57-70

Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E. et Schaufeli W. B. (2007), « The Role of Personal Resources in the Job Demands–Resources Model », *International Journal of Stress Management,* 14, 121–141

Yanow D. (2006), *Studying Physical Artifacts: An Interpretive Approach*, Pratt & Rafaeli

ANNEXES

Sommaire

ANNEXE 1 - RECITS DE VIE DES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX……. - 323 -

ANNEXE 2 - ENQUETE AUPRES DES MANAGERS INTERNATIONAUX - JUILLET 2013 - QUESTION-NAIRE GENERAL……- 328 -

ANNEXE 3 - ENQUETE AUPRES DES MANAGERS INTERNATIONAUX - JUILLET 2013 - JOURNAL DE BORD ……...…- 346 -

ANNEXE 1 - RECITS DE VIE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL

Massimo : Massimo est un homme de 40 ans qui exerce depuis quinze ans le même métier avec des niveaux de responsabilité toujours plus élevés. Suite à une première expérience de mobilité pendulaire nationale qui a duré sept ans, il a rejoint la multinationale Gamète, recouvrant un rôle de cadre « Manager », poste qu'il occupe depuis maintenant huit ans et qui l'expose à la mobilité pendulaire internationale. La part des voyages dans son temps de travail a varié au cours des années, elle représente aujourd'hui environ 20%. Massimo encadre des équipes de deux ou trois personnes. Depuis qu'il travaille chez Gamète, sa situation personnelle est stable : il est marié et père de deux enfants de moins de dix ans. Tout comme lui, sa conjointe travaille à temps plein et occupe un poste à responsabilité. Il conçoit la mobilité pendulaire internationale comme un vecteur de carrière, il a d'ailleurs bénéficié d'une promotion il y a trois ans et en attend un autre cette année. Ainsi, la mobilité n'est pas perçue comme un sacrifice : les voyages sont un hobby pour lui, qui rompent la monotonie quotidienne. La mobilité pendulaire internationale lui permet de connaitre de nouveaux endroits, de nouvelles ambiances de travail et de créer de nouveaux contacts professionnels. En revanche, il précise que, du point de vue de sa femme, les voyages sont un handicap à cause de l'absence qu'ils occasionnent. Dans la mesure où sa femme travaille, leurs parents sont une ressources primordiale pour les aider à gérer leurs responsabilités familiales lorsqu'il est en déplacement. Sa femme comprend sa situation et la supporte, tant qu'elle perçoit qu'il y a un retour sur investissement. Pour Massimo, pour qu'ils soient envisageables, les voyages et l'intensité de la mobilité pendulaire internationale doivent être récompensés par une croissance professionnelle et compensés par une rémunération élevée. Massimo n'évoque pas le soutien organisationnel.

Salomon : Salomon est un homme de 27 ans qui exerce son métier depuis deux ans. Il s'agit de sa première expérience professionnelle. Il recouvre un rôle de cadre « expert »qui l'expose à la mobilité pendulaire internationale. La part des voyages dans son temps de travail représente environ 80%. Salomon n'encadre pas de personnel. Depuis qu'il travaille chez Gamète, sa situation personnelle est stable : il

est fiancé mais habite seul. Sa famille habite dans un autre pays. Il conçoit la mobilité pendulaire internationale comme sacrifice nécessaire pour faire carrière et pour développer des compétences qui lui serviront dans le futur, notamment d'un point de vue culturel : il comprend mieux les autres et dépasse ses propres barrières culturelles. Par ailleurs, la mobilité lui permet de rompre la routine de tous les jours. Pour Salomon, la mobilité pendulaire internationale est envisageable tant qu'il ne fonde pas de famille. Même quand ce sera le cas, il souhaiterait continuer à voyager, mais dans des proportions moindres.

Participant numéro 3 : Angelica est une femme de 31 ans qui exerce son métier depuis sept ans avec des niveaux de responsabilité croissants. Il s'agit de sa première expérience professionnelle. Elle recouvre un rôle de cadre « expert » qui l'expose à la mobilité pendulaire internationale. La part des voyages dans son temps de travail représente environ 80%. Angelica encadre une à deux personnes en fonction des projets qu'elle doit mener. Depuis qu'elle travaille chez Gamète, sa situation personnelle a évolué : elle a emménagé avec son ami il y a un an. Elle conçoit la mobilité pendulaire internationale comme un sacrifice nécessaire pour faire carrière, bien qu'elle n'ait pas eu de retour sur investissement pour le moment. Elle a choisi de dédier ses premières années au travail au détriment de sa vie privée et sociale. Outre à rompre la routine de tous les jours, la mobilité pendulaire internationale représente une satisfaction personnelle car elle est fascinée par les voyages. Par ailleurs, elle a développé des compétences linguistiques, une certaine autonomie et des facultés d'organisation. De plus, la mobilité pendulaire internationale peut présenter un avantage pour trouver un autre travail car elle lui permet de se mettre en relation avec des personnes occupant des postes à hautes responsabilités. Toutefois, Angelica rencontre des difficultés à gérer sa vie personnelle à cause du rythme des voyages, les permanences dans son pays de résidence étant trop courtes entre deux voyages. C'est surtout le soutien logistique et psychologique de sa famille qui lui permettent de concilier vie privée et vie professionnelle, même si son entourage ne peut pas la comprendre à 100% : « Tant que tu n'as pas fait ce type de navettage, tu ne peux pas comprendre le niveau de stress ». Enfin, Angelica souligne la flexibilité de son organisation et le soutien de sa hiérarchie lorsqu'elle a dû faire passer ses responsabilité familiales (par exemple maladie de proche) avant les déplacements professionnelles

Fabio : Fabio est un homme de 34 ans qui exerce son métier depuis dix ans. Il s'agit de sa première expérience professionnelle. Il exerce un rôle de cadre « expert »qui l'expose à la mobilité pendulaire internationale. La part des voyages dans son temps de travail représente environ 45%. Fabio encadre une à deux personnes en fonction des projets qu'il doit mener. Depuis qu'il travaille chez Gamète, sa situation personnelle a évolué : il s'est marié et a eu un enfant il y a deux ans. Il conçoit la mobilité pendulaire internationale comme un plus mais pas nécessairement une condition *sine qua non* pour une promotion, celle-ci étant davantage liée à ses performances métier. Il reconnait que les voyages apportent une flexibilité mentale majeure et une capacité à affronter n'importe quelle situation. Par ailleurs, la mobilité lui permet de rompre la routine de tous les jours. Pour Fabio, les difficultés engendrées par la mobilité pendulaire à l'international sont apparues avec la naissance de son enfant : il culpabilise de son absence. Heureusement il reçoit un important soutien de la part de sa femme qui ne lui fait aucun reproche, et de la part de leurs parents qui gardent leur enfant.

Ermina : Ermina est une femme de 30 ans qui exerce son métier depuis six ans. Il s'agit de sa première expérience professionnelle. Elle recouvre un rôle de cadre « expert » qui l'expose à la mobilité pendulaire internationale. La part des voyages dans son temps de travail représente environ 80%. Ermina n'encadre pas de personnel. Elle ne considère pas la mobilité pendulaire internationale comme un atout pour faire carrière, d'autant plus qu'elle voit d'autres cadres sédentaires qui évoluent plus vite. Elle considère que les voyages font partie intégrante de son métier. Elle reconnait que la mobilité lui a permis de développer des comportements et une élasticité mentale lui permettant de gérer des situations critiques, au sein de l'organisation et dans des pays inconnus. De plus, elle bénéficie maintenant d'une vision organisationnelle à 360 °C. Toutefois, son organisation rencontre des difficultés pour trouver des débouchés valorisant les compétences développées pendant le navettage. Pour Ermina, la mobilité pendulaires à l'international rend difficile la gestion des conflits personnels, à cause de la distance engendrée par les déplacements. D'un point de vue logistique, elle bénéficie du soutien de sa famille et de son fiancé. Toutefois, elle se sent dépendante des autres.

Armando : Armando est un homme de 32 ans qui exerce son métier depuis six ans. Il s'agit de sa première expérience professionnelle. Il recouvre un rôle de cadre « expert » qui l'expose à la mobilité pendulaire internationale. La part des voyages dans son

temps de travail représente environ 80%. Armando encadre une à deux personnes en fonction des projets qu'il doit mener. Depuis qu'il travaille chez Gamète, sa situation personnelle a évolué : il s'est marié cette année. Il considère la mobilité pendulaire internationale comme un sacrifice pour faire carrière mais ne mise pas tout sur sa vie professionnelle. Pour lui, la réussite c'est aussi de construire quelque chose en dehors du travail. La mobilité pendulaire internationale lui a permis d'être plus indépendant, de se débrouiller dans n'importe quelle situation, même dans un pays étranger, d'être plus précis et plus organisé. Enfin il a appris à peser les paroles, à comprendre à qui il fait faire confiance et de qui il doit se méfier. Il pense continuer à être mobile tant que sa femme le supportera et s'il bénéficie d'un retour sur investissement en termes de carrière. Il considère que la mobilité pendulaire internationale est stressante car il faut toujours se tenir sur le départ. Pour maintenir un équilibre, il se repose sur sa femme d'un point de vue émotionnel et sur ses parents d'un point de vue logistique. Il reproche à son organisation le manque de soutien, concernant les indemnités de déplacements notamment (non prise en charge des dépenses téléphonique ou de pressing etc.).

Alceste : Alceste est un homme de 45 ans qui exerce son métier depuis quinze ans. Il s'agit de sa deuxième expérience professionnelle. Il recouvre un rôle de cadre « expert » qui l'expose à la mobilité pendulaire internationale. La part des voyages dans son temps de travail représente environ 45%. Alceste encadre une à deux personnes en fonction des projets qu'il doit mener. Depuis qu'il travaille chez Gamète, sa situation personnelle a évolué : il a eu un enfant cette année. Bien qu'il adore les voyages, il considère que la mobilité pendulaire internationale ne lui a rien apporté de plus concernant sa carrière ou sa rémunération. Pour lui la réussite, c'est aussi de construire quelque chose en dehors du travail. Il pense continuer à être mobile tant que sa femme réussira à gérer leur vie familiale toute seule mais il se sent très coupable de son absence.

Paolo : Paolo est un homme de 40 ans qui exerce son métier depuis quinze ans. Il s'agit de sa deuxième expérience professionnelle. Il recouvre un rôle de cadre « manager » qui l'expose à la mobilité pendulaire internationale. La part des voyages dans son temps de travail représente environ 20%. Le participant numéro 8 encadre une dizaine de personnes. Depuis cinq ans qu'il travaille chez Gamète, sa situation personnelle a évolué : il s'est marié cette année. le participant numéro 9 ne fait pas de distinction entre la mobilité pendulaire internationale ou nationale. La mobilité permet

de développer des compétences spécifiques comme la flexibilité, la culture organisationnelle ; pour lui, elle fait partie intégrante de son métier. Paolo rencontre des difficultés logistiques engendrées par ses absences, qu'il cherche à résoudre en externalisant au maximum (pressing, aide-ménagère etc.). Sa plus grande peur est de ne pas réussir à rentrer à temps en cas de problèmes graves comme la mort d'un proche. Avec sa femme, l'équilibre est préservé par une compréhension mutuelle, ils sont tous les deux dans une logique de carrière nécessitant un rythme de travail intense et des horaires prolongés. Paolo n'évoque pas le soutien organisationnel.

Simona : Simona est une femme de 30 ans qui exerce son métier depuis huit ans. Il s'agit de sa deuxième expérience professionnelle. Elle recouvre un rôle de cadre « expert » qui l'expose à la mobilité pendulaire internationale. La part des voyages dans son temps de travail représente environ 80%. Simona encadre une à deux personnes en fonction des projets qu'elle doit mener. Elle ne considère pas la mobilité pendulaire internationale comme un plus pour faire carrière, mais reconnait qu'elle a développé des compétences spécifiques comme la compréhension de la stratégie d'entreprise et l'acquisition d'une vision à 360°C. Simona n'évoque pas de difficultés particulières pour concilier sa vie privée et sa vie familiale. Elle ne parle ni de soutien familial, ni de soutien organisationnel.

ANNEXE 2 - ENQUETE AUPRES DES MANAGERS INTERNATIONAUX - JUILLET 2013 - QUESTIONNAIRE GENERAL

Enquête auprès des managers internationaux
Juillet 2013

Questionnaire général

Sophie Wodociag (doctorante, université de Savoie)
sous la supervision de
Céline Desmarais (maitre de conférences, université de Savoie) et de Chiara Ghislieri (maitre de conférences, université de Turin)

Tous droits réservés

Laboratoire de recherche IREGE - Recherche en Gestion et Economie.

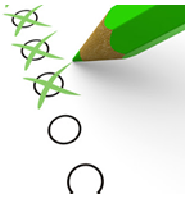
Objectif de l'enquête

Face à la globalisation, les organisations développent de nouvelles formes de mobilité internationale, plus temporaires, en remplacement de la traditionnelle expatriation. Ce type d'affectation est synonyme de contraintes élevées : les déplacements se font parfois dans l'urgence et ne sont pas sans conséquence sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle des personnels concernés. Afin de mieux comprendre le lien entre ces contraintes et le bien-être des managers internationaux, une équipe de chercheurs de l'IREGE (Institut de recherche en gestion et en économie), en collaboration avec le Département de Psychologie de l'Université de Turin, a mis sur pied cette étude.

Anonymat et confidentialité

Ce questionnaire est anonyme**. Vos réponses demeureront strictement confidentielles. La saisie des données et la production des rapports de sondage seront effectuées à l'extérieur de votre organisation par notre équipe de recherche. Conséquemment, votre employeur n'aura pas accès à votre questionnaire.**

Consignes



Cette recherche commence par un questionnaire général. Il vous est demandé de le remplir quelques jours avant le début du déplacement professionnel à l'international au cours duquel vous tiendrez votre journal de bord.

Le questionnaire général est constitué d'énoncés concernant différents aspects de votre expérience personnelle au travail. En moyenne, les répondants terminent le questionnaire en une quinzaine de minutes.

Les questions sont formulées de façon précise. Vous aurez dans la plupart des cas à répondre selon les modalités proposées. **Il est très important de choisir parmi les choix de réponses suggérés. Si vous hésitez entre deux choix, nous vous demandons d'opter pour celui qui semble le plus conforme à votre réalité quotidienne, plutôt que d'encercler deux choix ou de créer un point milieu par vous-même. Enfin,** il est très important de répondre individuellement à toutes les questions de manière spontanée. **L'emploi du genre masculin est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte.**

Vous êtes invité à renvoyer le questionnaire général à l'adresse e-mail suivante :
Sophie.Wodociag@etu.univ-savoie.fr

Nous vous remercions encore d'avoir accepté de participer à l'enquête.

Vous pouvez maintenant débuter le questionnaire! .

Section A. Pour mieux vous connaitre…

Dans cette section, il vous est demandé de fournir certains renseignements socio-organisationnels nécessaire afin d'observer, lors de l'analyse des données, les différences entre les sous-populations de participants. Merci de répondre à chacune des questions suivantes en inscrivant un «X» dans la case correspondante ou en écrivant l'information manquante dans l'espace prévu.

A.1. Vous êtes …

☐ Une femme

☐ Un homme

A.2. Quel est votre statut civil actuel?

☐ Marié ou conjoint de fait

☐ Célibataire

☐ Divorcé, séparé ou veuf

A.3. Avez-vous des enfants ?

☐ Oui : combien ? ☐

☐ Non

A.4. Quel est votre âge? ☐

A.5. Quel est votre niveau d'étude ?

☐ < bac +2

☐ Bac +2

☐ Bac +3

☐ Bac +4

☐ Bac +5

☐ < Bac +5

A.6. Quelle est votre profil professionnel ?

☐ Salarié, contrat à durée indéterminée

☐ Salarié, contrat à durée déterminée

☐ Profession libérale

☐ Autre, précisez : ☐

A.7. Quel est votre secteur d'activité ?

☐ Industrie lourde

☐ Distribution

☐ Formation/enseignement

☐ Santé

☐ Services

☐ Administration publique

☐ Autre, précisez : ☐

A.6. Quelle est votre niveau d'expérience professionnelle *(nombre d'années ou nombre de mois si < 1 an)* **?** N° Années ☐ or N° Mois ☐

A.7. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise *(nombre d'années ou nombre de mois si < 1 an)***?** N° Années ☐ or N° Mois ☐

A.8. Depuis combien de temps occupez-vous votre emploi actuel *(nombre d'années ou nombre de mois si < 1 an)***?** N° Années ☐ or N° Mois ☐

A.9. Avez-vous un profil Expert ou Manager ?

☐ Expert

☐ Manager

A.10. Combien de personnes encadrez-vous ?

☐ Vous n'encadrez pas de personnel

☐ N° ☐ personnes

A.11. Effectuez-vous des déplacements à l'international ?

☐ Oui

☐ Non

A.12. Si oui, quelle est la part de ces déplacements par rapport à votre temps de travail *(en %)* **?** ☐

A.13. Quelle est la durée moyenne de ces déplacements (nombre de jours) **?** ☐

A.14. En moyenne, combien d'heures travaillez-vous par semaine *(nombre d'heures réellement travaillées)* **?**

- Lorsque vous êtes en déplacement professionnel : ☐
- Lorsque vous n'êtes pas en déplacement professionnel : ☐

A.14.Bis. Indiquez le temps de voyage moyen lors de vos déplacements professionnels (nombre d'heures de l'aller-retour et hors déplacements sur place) **:** ☐

Section B. Quelles sont vos conditions de travail ?

Nous allons maintenant parler de votre travail et vos conditions de travail.

B.1	Vous arrive-t-il de :	*Pas du tout d'accord* → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Dépasser vos horaires normaux.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Sauter ou écourter un repas, ne pas prendre de pause.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soin.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Abandonner une tache que vous êtes en train de faire pour une autre non prévue.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B.2	En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :	*Pas du tout d'accord* → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Devez-vous travailler très vite pour que les choses soient faites ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Avez-vous une charge de travail trop importante ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Devez-vous souvent travailler intensément pour respecter les temps impartis?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Travaillez-vous sous pression?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B.3	En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :	*Pas du tout d'accord* → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Au travail, l'organisation de vos taches est-elle flexible ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Avez-vous la liberté de choisir comment faire votre travail ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3	**Pouvez-vous prendre des décisions concernant votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B.4	**En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :**	*Pas du tout d'accord* →						*Tout à fait d'accord*
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Votre travail nécessite-t-il de longues périodes de concentration ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Faut-il être soigneux et précis pour réaliser votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Votre travail demande-t-il un important effort mental ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Une attention assidue est-elle nécessaire à la réalisation de votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B.5	**En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :**	*Pas du tout d'accord* →						*Tout à fait d'accord*
		1	2	3	4	5	6	7
1	**L'année dernière vous avez réfléchi à la manière dont vous pourriez vous libérer plus de temps pour travailler ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**L'année dernière vous avez passé beaucoup plus de temps à travailler que prévu initialement ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**L'année dernière vous avez travaillé dans le but de réduire un sentiment de culpabilité, d'anxiété, d'impuissance ou de dépression?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**L'année dernière, d'autres personnes vous ont conseillé de réduire votre temps de travail mais vous ne les avez pas écoutées ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**L'année dernière, l'impossibilité de travailler vous a stressé ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6	**L'année dernière vous avez fait passer vos hobbies, loisirs ou activité physique après votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	**L'année dernière vous avez travaillé tellement que cela a eu une influence négative sur votre santé?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord →						*Tout à fait d'accord*
B.6	**En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :**	1	2	3	4	5	6	7
1	**Vous bénéficiez de l'aide de vos collègues de travail quand les choses deviennent difficiles.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Vos collègues de travail prennent de leur temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Il est facile de parler avec vos collègues de travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord →						*Tout à fait d'accord*
B.7	**En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :**	1	2	3	4	5	6	7
1	**Vous bénéficiez de l'aide de votre responsable hiérarchique quand les choses deviennent difficiles.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Votre responsable hiérarchique prend de son temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Il est facile de parler avec votre responsable hiérarchique.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B.8. Lors de votre dernier entretien annuel d'évaluation, votre supérieur hiérarchique a qualifié votre performance de :

Très en dessous des attentes	Plutôt en dessous des attentes	Conformes aux attentes	En dessus des attentes	Très au-dessus des attentes

☐	☐	☐	☐	☐

B.9. Par rapport à vos collègues, votre performance se situe:

Très en dessous	En dessous	Dans la moyenne	Au-dessus	Très au-dessus
☐	☐	☐	☐	☐

B.10	En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :	*Pas du tout d'accord* → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Dans mon travail j'ai la possibilité de développer mes points forts.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Au travail, je suis suffisamment en mesure de développer mes compétences.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Mon travail me donne l'opportunité d'apprendre de nouvelles choses.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Mes prospectives de carrière sont suffisantes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B.10.

B.11	En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :	*Pas du tout d'accord* → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Je pense parfois à changer de travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	L'année prochaine, j'ai l'intention de changer de travail et de quitter l'organisation dans laquelle je travaille.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Je crois que d'ici un an j'occuperais toujours le même emploi.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B.12	En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :	*Pas du tout d'accord* → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Vos perspectives de travail vous satisfont.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Vos conditions physiques de travail vous satisfont.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Vos relations professionnelles vous satisfont.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	La façon dont vos capacités sont utilisées vous satisfait.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Votre travail en général, en tenant compte de chaque élément, vous donne satisfaction.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Section C. Vous et votre rapport au travail

Nous allons maintenant parler de certaines variables psychologiques qui peuvent vous aider dans votre travail au quotidien.

C.1	En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord. Après le travail…	*Pas du tout d'accord* → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	… je fais abstraction de mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	… je ne pense pas du tout au travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	… je prends de la distance par rapport à mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	… je me coupe de mes préoccupations professionnelles.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	… e décompresse et je me sens détendue.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	… e me consacre à des activités relaxantes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	… je prends du temps pour me relaxer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	… je prends du temps pour mes loisirs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	… j'apprends de nouvelles choses.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	… je cherche de nouveaux défis intellectuels.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	… je me lance des défis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	… je fais quelque chose pour élargir mes horizons.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	… je suis conscient que je peux décider moi-même quoi faire.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	… je décide de mon emploi du temps.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15	**… je décide moi-même comment passer le temps.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	**… je fais attention à la façon dont j'ai envie de faire les choses.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C.2	En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à l'année écoulée :	*Pas du tout d'accord* → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Au travail, je suis capable d'affronter efficacement des évènements inattendus.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Au travail, je gère les situations imprévues grâce à mes ressources.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Au travail, quand je suis en difficulté, je réussi toujours à trouver une bonne solution.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Au travail, je peux faire face à n'importe quel problème qui se présente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C.3	En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord. Après le travail…	*Pas du tout d'accord* → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Je pense que je suis tolérant avec les personnes n'ayant pas les mêmes points de vue que moi.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	J'aime discuter avec des gens qui ont des points de vue différents des miens.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Je pense que j'ai l'esprit ouvert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Généralement, quand je rencontre de nouvelles personnes, elles m'apprécient rapidement.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Je n'ai pas de problèmes à me faire comprendre par les gens.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	J'arrive facilement à exprimer mes pensées et mes sentiments.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Je crois qu'on peut voir chaque problème sous différents angles, et j'essaie de le faire.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Lors d'un désaccord, j'essaie de comprendre le point de vue de chacun avant de prendre une décision.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9	**Quand j'en veux vraiment à quelqu'un, j'essaie généralement de me "mettre à sa place" pendant quelque temps.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	**J'essaie parfois de mieux comprendre mes amis en m'imaginant comment ils peuvent ressentir telle ou telle chose.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Section D. Vous et vos proches !

Nous allons maintenant parler de vous et des interactions entre votre vie privée et votre vie professionnelle.

D.1	En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :	*Pas du tout d'accord* → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Encore aujourd'hui, je découvre de nouveaux aspects intéressants de mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Certains jours, je me sens fatigué avant même d'arriver au travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Il m'arrive de plus en plus souvent que je parle de mon travail de façon négative.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Après une journée de travail, cela me prend plus de temps que par le passé pour me détendre et me sentir bien.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Je supporte très bien la pression causée par mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Dernièrement, j'ai tendance à réfléchir de moins en moins à mon travail et à effectuer mes tâches presque machinalement.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Je considère mon travail comme un défi positif.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Pendant mes journées de travail, je me sens souvent émotionnellement vidé.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Avec le temps, il est facile de se détacher de ce type de travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Après le travail, j'ai encore de l'énergie à consacrer à mes loisirs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Parfois, je me sens mal juste à penser aux tâches que j'ai à accomplir au travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Après le travail, je me sens généralement vidé et exténué.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13	Je ne peux m'imaginer faire un autre type de travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	J'arrive généralement à effectuer l'ensemble de mes tâches.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Je me sens de plus en plus impliqué dans mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Lorsque je travaille, je me sens généralement plein d'énergie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

D.2	En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :	*Pas du tout d'accord* →						*Tout à fait d'accord*
		1	2	3	4	5	6	7
1	En raison de mes obligations professionnelles, je dois apporter des changements aux activités familiales prévues.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Les exigences de mon travail empiètent sur ma vie familiale.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Il m'est difficile de remplir mes obligations familiales en raison des tensions que je vis par rapport à mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	J'ai du mal à assumer mes responsabilités familiales en raison des tensions que je vis par rapport à mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Il y a des choses que j'aimerais faire à la maison et que je n'arrive pas à faire à cause des exigences de mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

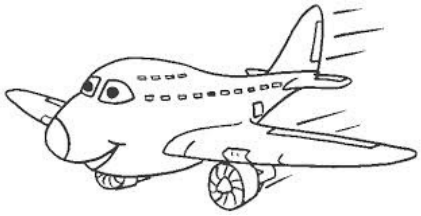
D.3	En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la dernière année, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :	*Pas du tout d'accord* →						*Tout à fait d'accord*
		1	2	3	4	5	6	7
1	Quand j'ai quelques problèmes au travail, ma famille se montre compréhensive	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Les membres de ma famille sont heureux de connaitre mes succès professionnels	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3	**Les membres de ma famille s'intéressent à mon travail**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Quand j'ai un problème au travail, les membres de ma famille m'aident à mieux me sentir**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Quand j'ai un problème au travail, je peux compter sur ma famille pour prendre en charge les tâches domestiques**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**En général, ma famille m'aide dans les tâches domestiques quotidiennes**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	**Quand je vie une période intensive de travail, ma famille cherche à faire plus à la maison**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Le questionnaire général est terminé, merci de votre disponibilité !

La prochaine étape consiste maintenant à remplir votre journal de bord lors de votre prochain déplacement professionnel à l'international.

Pouvez-vous nous indiquer quand il aura lieu afin que nous puissions vous suivre lors de cette étape ? ☐



Merci et à bientôt !

L'équipe de recherche

ANNEXE 3 - ENQUETE AUPRES DES MANAGERS INTERNATIONAUX - JUILLET 2013 - JOURNAL DE BORD

Enquête auprès des managers internationaux
Juillet 2013

Journal de bord

Sophie Wodociag (doctorante, université de Savoie)
Sous la supervision de
Céline Desmarais (maitre de conférences, université de Savoie) et de
Chiara Ghislieri (maitre de conférences, université de Turin)

Tous droits réservés

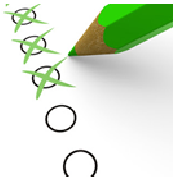
Laboratoire de recherche IREGE - Recherche en Gestion et Economie.

Objectif de l'enquête

Face à la globalisation, les organisations développent de nouvelles formes de mobilité internationale, plus temporaires, en remplacement de la traditionnelle expatriation. Ce type d'affectation est synonyme de contraintes élevées : les déplacements se font parfois dans l'urgence et ne sont pas sans conséquence sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle des personnels concernés. Afin de mieux comprendre le lien entre ces contraintes et le bien-être des managers internationaux, une équipe de chercheurs de l'IREGE (Institut de recherche en gestion et en économie), en collaboration avec le Département de Psychologie de l'Université de Turin, a mis sur pied cette étude.

Anonymat et confidentialité

Ce questionnaire est anonyme. Vos réponses demeureront strictement confidentielles. La saisie des données et la production des rapports de sondage seront effectuées à l'extérieur de votre organisation par notre équipe de recherche. Conséquemment, votre employeur n'aura pas accès à votre questionnaire.



Consignes

Cette enquête prend la forme d'un journal de bord. Elle se déroule sur 5 jours. La semaine de travail doit nécessairement faire l'objet d'une affectation à l'international. **Tenir votre journal de bord devrait vous prendre moins de 10 minutes par jour.**

Le premier jour de la semaine J1, il vous sera demandé de remplir la section B à la fin de votre journée de travail, en évaluant la journée à peine écoulée. Les autres jours de la semaine J2, J3, J4 et J5, la section A du questionnaire devra être remplie le matin en arrivant au travail. Il vous sera demandé d'évaluer la soirée de la veille. Puis, vous devrez de nouveau remplir la section A à la fin de votre journée de travail, en évaluant la journée à peine écoulée.

Les questions sont formulées de façon précise. **Vous aurez dans la plupart des cas à répondre selon les modalités proposées.** Il est très important de choisir parmi les choix de réponses suggérés. Si vous hésitez entre deux choix, nous vous demandons d'opter pour celui qui semble le plus conforme à votre réalité quotidienne, plutôt que d'encercler deux choix ou de créer un point milieu par vous-même. Même si certaines questions vous semblent redondantes, elles contiennent souvent des nuances

essentielles pour différencier les répondants. **Nous vous remercions de bien vouloir répondre à toutes les questions.**

Pour que les résultats soient exploitables, il est impératif de tenir votre journal de bord régulièrement. A cette fin, vous recevrez quotidiennement un courriel de rappel. **Vous êtes invité à renvoyer les sections A et B chaque jour à l'adresse e-mail suivante : Sophie.Wodociag@etu.univ-savoie.fr**

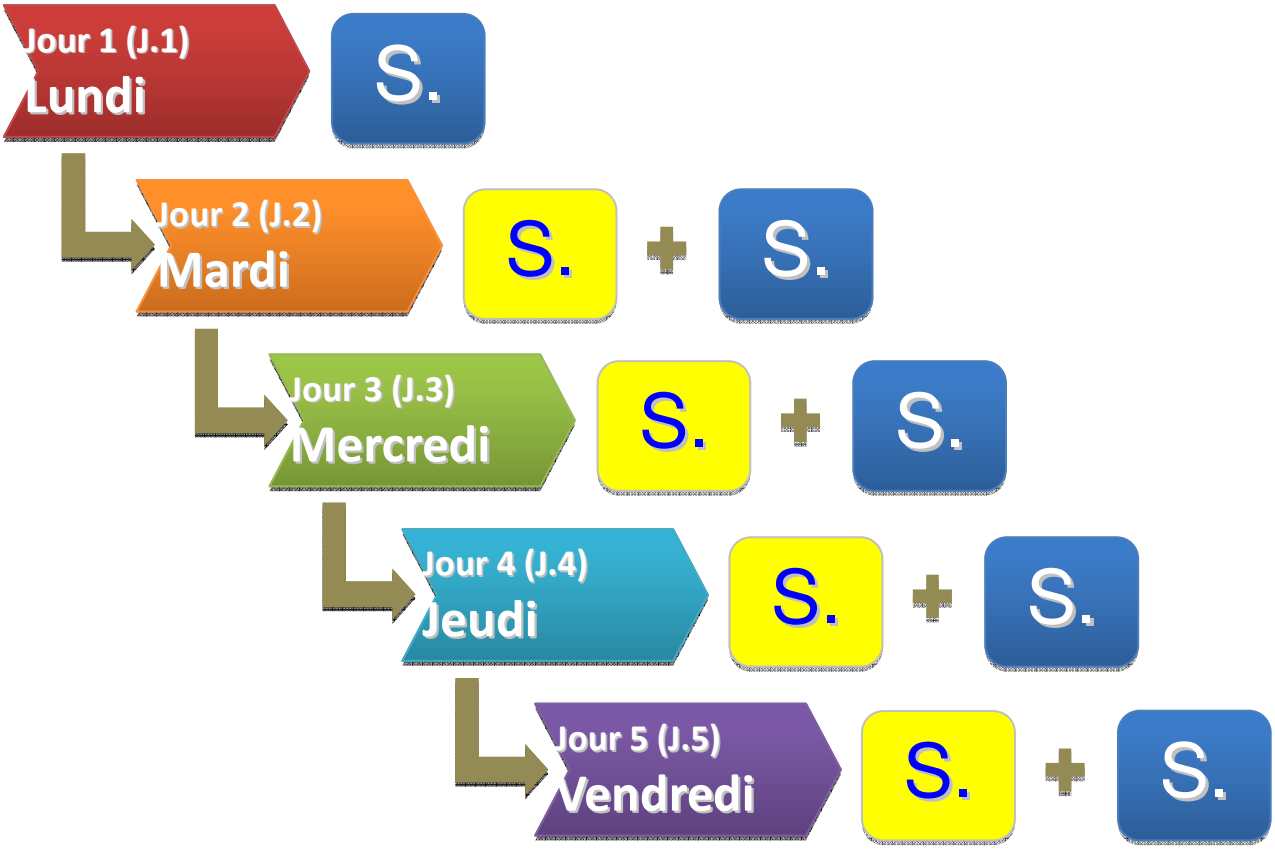
Nous vous remercions encore d'avoir accepté de participer à l'enquête.

L'équipe de chercheurs .

Comment remplir votre journal de bord…

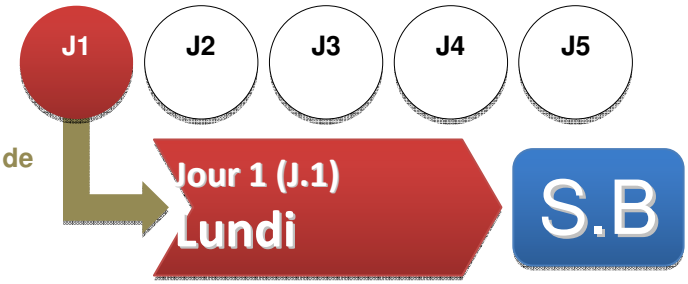
S. = Section A – A remplir le matin en arrivant au travail

S. = Section B – A remplir à la fin de la journée de travail de travail



Section B

A remplir à la fin de la journée de travail



Nous allons maintenant parler de votre journée de travail.

Aujourd'hui, êtes-vous :

☐ **En déplacement professionnel international**

☐ **En déplacement professionnel national**

☐ **Au bureau**

Aujourd'hui, en excluant les pauses, combien d'heures avez-vous travaillé ? ☐

En vous référant à votre journée de travail, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous travaillé très vite pour que les choses soient faites ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous eu une charge de travail trop importante ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous souvent travaillé intensément pour respecter les temps impartis?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, avez-vous travaillé sous pression?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, l'organisation de vos taches était-elle flexible ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous eu la liberté de choisir comment faire votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3	**Aujourd'hui, avez-vous pu prendre des décisions concernant votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, votre travail a-t-il nécessité de longues périodes de concentration ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous dû être soigneux et précis pour réaliser votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, votre travail vous a-t-il demandé un important effort mental ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, une attention assidue a-t-elle été nécessaire à la réalisation de votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous dépassé vos horaires normaux ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous sauté ou écourté le déjeuner, pas pris de pause ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous traité trop vite une opération qui demandait davantage de soin ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous bénéficié de l'aide de vos collègues de travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, vos collègues de travail ont-ils pris de leur temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, vous a –t-il été facile de parler avec vos collègues de travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous bénéficié de l'aide de votre responsable hiérarchique ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, votre responsable hiérarchique a-t-il pris de son temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, vous a-t-il été facile de parler avec votre responsable hiérarchique ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, j'ai été tolérant avec les personnes n'ayant pas les mêmes points de vue que moi.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui j'ai aimé discuter avec des gens qui avaient des points de vue différents des miens.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, j'ai fait preuve d'ouverture d'esprit.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, j'ai rencontré de nouvelles personnes qui m'ont rapidement apprécié.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Aujourd'hui, je n'ai pas eu de problèmes à me faire comprendre par les gens.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Aujourd'hui, j'ai réussi à exprimer mes pensées et mes sentiments facilement.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, je me suis senti capable d'affronter efficacement des évènements inattendus au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui au travail, j'ai géré des situations imprévues grâce à mes ressources.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui au travail, j'ai réussi à trouver une bonne solution face aux**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

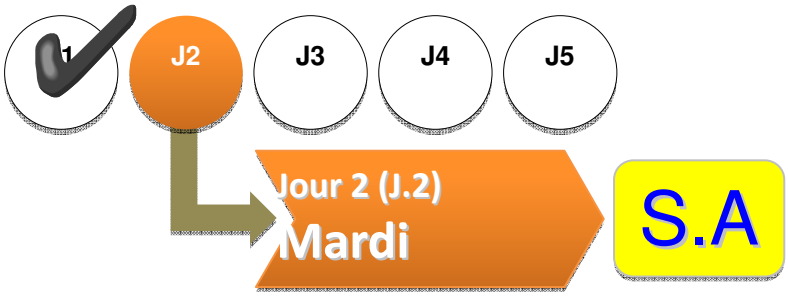
	difficultés.							
4	**Aujourd'hui, j'ai pu faire face à n'importe quel problème qui s'est présenté au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, je me suis senti fatigué avant même d'arriver au travail**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, j'ai parlé de mon travail de façon négative.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, cela m'a pris plus de temps que d'habitude pour me détendre et me sentir bien.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, j'ai eu tendance à peu réfléchir à mon travail et à effectuer mes tâches presque machinalement.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Aujourd'hui, je me suis senti émotionnellement vidé.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Aujourd'hui, je me suis senti mal juste à penser aux tâches que j'avais à accomplir au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	**Aujourd'hui, à la fin de la journée de travail, je me suis senti vidé et exténué.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vous avez fini de compléter votre journal de bord pour aujourd'hui. Merci de votre disponibilité et à demain !

Section A

A remplir le matin en arrivan au travail



En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la soirée d'hier, choisissez la réponse qui vous représente le mieux :

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Hier, après ma journée de travail, j'ai fait abstraction mon travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Hier, après ma journée de travail, Je ne pensais pas du tout au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Hier, après ma journée de travail j'ai pris de la distance par rapport à mon travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Hier, après ma journée de travail, je me suis coupé de mes préoccupations professionnelles.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Hier, après ma journée de travail j'ai décompressé et je me suis sentie détendue.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Hier, après ma journée de travail, je me suis consacré à des activités relaxantes.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	**Hier, après ma journée de travail, j'ai pris du temps pour me relaxer.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	**Hier, après ma journée de travail, j'ai pris du temps pour mes loisirs**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

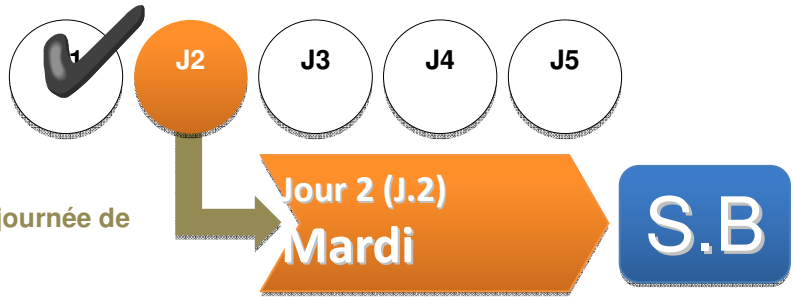
		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**En raison de mon déplacement professionnel, j'ai du apporter des changements aux activités familiales prévues hier soir.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2	**Hier soir, je n'ai pas pu assumer mes responsabilités familiales à cause de mon déplacement professionnel.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Il y a des choses que j'aurais aimé faire à la maison hier soir mais que je n'ai pas pu faire à cause de mon déplacement professionnel.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vous avez fini de compléter votre journal de bord pour ce matin. Merci de votre disponibilité et à tout à l'heure !

Section B

A remplir à la fin de la journée de travail



Nous allons maintenant parler de votre journée de travail

Aujourd'hui, êtes-vous :

☐ En déplacement professionnel international

☐ En déplacement professionnel national

☐ Au bureau

Aujourd'hui, en excluant les pauses, combien d'heures avez-vous travaillé ? ☐

En vous référant à votre journée de travail, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous travaillé très vite pour que les choses soient faites ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous eu une charge de travail trop importante ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous souvent travaillé intensément pour respecter les temps impartis?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, avez-vous travaillé sous pression?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, l'organisation de vos taches était-elle flexible ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2	**Aujourd'hui, avez-vous eu la liberté de choisir comment faire votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous pu prendre des décisions concernant votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, votre travail a-t-il nécessité de longues périodes de concentration ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous dû être soigneux et précis pour réaliser votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, votre travail vous a-t-il demandé un important effort mental ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, une attention assidue a-t-elle été nécessaire à la réalisation de votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous dépassé vos horaires normaux ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous sauté ou écourté le déjeuner, pas pris de pause ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous traité trop vite une opération qui demandait davantage de soin ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous bénéficié de l'aide de vos collègues de travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, vos collègues de travail ont-ils pris de leur temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, vous a –t-il été facile de parler avec vos collègues de travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous bénéficié de l'aide de votre responsable hiérarchique ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, votre responsable hiérarchique a-t-il pris de son temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, vous a-t-il été facile de parler avec votre responsable hiérarchique ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, j'ai été tolérant avec les personnes n'ayant pas les mêmes points de vue que moi.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui j'ai aimé discuter avec des gens qui avaient des points de vue différents des miens.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, j'ai fait preuve d'ouverture d'esprit.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, j'ai rencontré de nouvelles personnes qui m'ont rapidement apprécié.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Aujourd'hui, je n'ai pas eu de problèmes à me faire comprendre par les gens.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Aujourd'hui, j'ai réussi à exprimer mes pensées et mes sentiments facilement.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, je me suis senti capable d'affronter efficacement des évènements inattendus au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui au travail, j'ai géré des situations imprévues grâce à mes ressources.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui au travail, j'ai réussi à trouver une bonne solution face aux**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

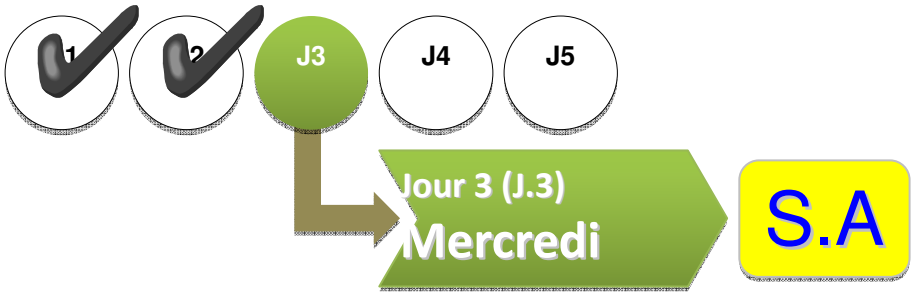
	difficultés.							
4	**Aujourd'hui, j'ai pu faire face à n'importe quel problème qui s'est présenté au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, je me suis senti fatigué avant même d'arriver au travail**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, j'ai parlé de mon travail de façon négative.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, cela m'a pris plus de temps que d'habitude pour me détendre et me sentir bien.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, j'ai eu tendance à peu réfléchir à mon travail et à effectuer mes tâches presque machinalement.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Aujourd'hui, je me suis senti émotionnellement vidé.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Aujourd'hui, je me suis senti mal juste à penser aux tâches que j'avais à accomplir au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	**Aujourd'hui, à la fin de la journée de travail, je me suis senti vidé et exténué.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vous avez fini de compléter votre journal de bord pour aujourd'hui. Merci de votre disponibilité et à demain !

Section A

A remplir le matin en arrivan au travail



En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la soirée d'hier, choisissez la réponse qui vous représente le mieux :

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Hier, après ma journée de travail, j'ai fait abstraction mon travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Hier, après ma journée de travail, Je ne pensais pas du tout au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Hier, après ma journée de travail j'ai pris de la distance par rapport à mon travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Hier, après ma journée de travail, je me suis coupé de mes préoccupations professionnelles.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Hier, après ma journée de travail j'ai décompressé et je me suis sentie détendue.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Hier, après ma journée de travail, je me suis consacré à des activités relaxantes.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	**Hier, après ma journée de travail, j'ai pris du temps pour me relaxer.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	**Hier, après ma journée de travail, j'ai pris du temps pour mes loisirs**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

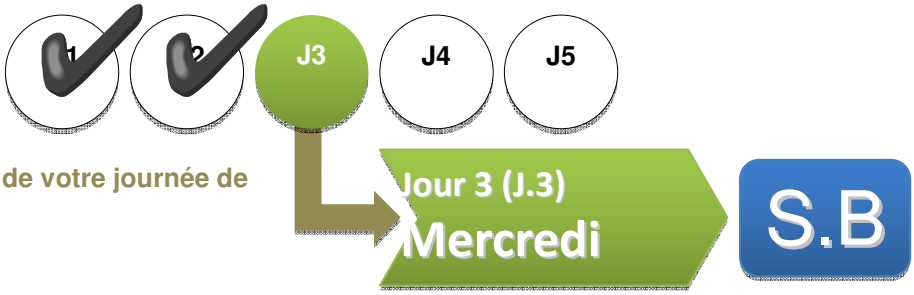
		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**En raison de mon déplacement professionnel, j'ai du apporter des changements aux activités familiales prévues hier soir.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2	**Hier soir, je n'ai pas pu assumer mes responsabilités familiales à cause de mon déplacement professionnel.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Il y a des choses que j'aurais aimé faire à la maison hier soir mais que je n'ai pas pu faire à cause de mon déplacement professionnel.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vous avez fini de compléter votre journal de bord pour ce matin. Merci de votre disponibilité et à tout à l'heure !

Section B

A remplir à la fin de la journée de travail



Nous allons maintenant parler de votre journée de travail.

Aujourd'hui, êtes-vous :

☐ **En déplacement professionnel international**

☐ **En déplacement professionnel national**

☐ **Au bureau**

Aujourd'hui, en excluant les pauses, combien d'heures avez-vous travaillé ? ☐

En vous référant à votre journée de travail, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous travaillé très vite pour que les choses soient faites ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous eu une charge de travail trop importante ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous souvent travaillé intensément pour respecter les temps impartis?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, avez-vous travaillé sous pression?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, l'organisation de vos taches était-elle flexible ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous eu la liberté de choisir comment faire votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3	**Aujourd'hui, avez-vous pu prendre des décisions concernant votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord →						*Tout à fait d'accord*
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, votre travail a-t-il nécessité de longues périodes de concentration ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous dû être soigneux et précis pour réaliser votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, votre travail vous a-t-il demandé un important effort mental ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, une attention assidue a-t-elle été nécessaire à la réalisation de votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord →						*Tout à fait d'accord*
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous dépassé vos horaires normaux ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous sauté ou écourté le déjeuner, pas pris de pause ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous traité trop vite une opération qui demandait davantage de soin ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord →						*Tout à fait d'accord*
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous bénéficié de l'aide de vos collègues de travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, vos collègues de travail ont-ils pris de leur temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, vous a –t-il été facile de parler avec vos collègues de travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous bénéficié de l'aide de votre responsable hiérarchique ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, votre responsable hiérarchique a-t-il pris de son temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, vous a-t-il été facile de parler avec votre responsable hiérarchique ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, j'ai été tolérant avec les personnes n'ayant pas les mêmes points de vue que moi.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui j'ai aimé discuter avec des gens qui avaient des points de vue différents des miens.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, j'ai fait preuve d'ouverture d'esprit.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, j'ai rencontré de nouvelles personnes qui m'ont rapidement apprécié.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Aujourd'hui, je n'ai pas eu de problèmes à me faire comprendre par les gens.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Aujourd'hui, j'ai réussi à exprimer mes pensées et mes sentiments facilement.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, je me suis senti capable d'affronter efficacement des évènements inattendus au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui au travail, j'ai géré des situations imprévues grâce à mes ressources.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui au travail, j'ai réussi à trouver une bonne solution face aux**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

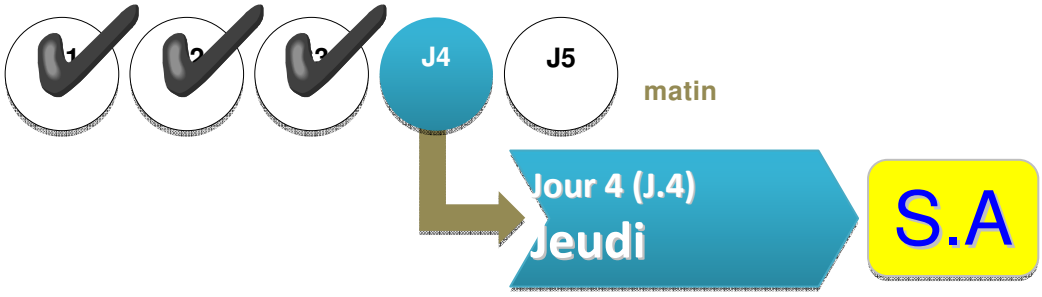
	difficultés.							
4	**Aujourd'hui, j'ai pu faire face à n'importe quel problème qui s'est présenté au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, je me suis senti fatigué avant même d'arriver au travail**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, j'ai parlé de mon travail de façon négative.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, cela m'a pris plus de temps que d'habitude pour me détendre et me sentir bien.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, j'ai eu tendance à peu réfléchir à mon travail et à effectuer mes tâches presque machinalement.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Aujourd'hui, je me suis senti émotionnellement vidé.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Aujourd'hui, je me suis senti mal juste à penser aux tâches que j'avais à accomplir au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	**Aujourd'hui, à la fin de la journée de travail, je me suis senti vidé et exténué.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vous avez fini de compléter votre journal de bord pour aujourd'hui. Merci de votre disponibilité et à demain !

Section A

A remplir le en arrivan au travail



En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la soirée d'hier, choisissez la réponse qui vous représente le mieux :

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Hier, après ma journée de travail, j'ai fait abstraction mon travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Hier, après ma journée de travail, Je ne pensais pas du tout au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Hier, après ma journée de travail j'ai pris de la distance par rapport à mon travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Hier, après ma journée de travail, je me suis coupé de mes préoccupations professionnelles.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Hier, après ma journée de travail j'ai décompressé et je me suis sentie détendue.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Hier, après ma journée de travail, je me suis consacré à des activités relaxantes.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	**Hier, après ma journée de travail, j'ai pris du temps pour me relaxer.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	**Hier, après ma journée de travail, j'ai pris du temps pour mes loisirs**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

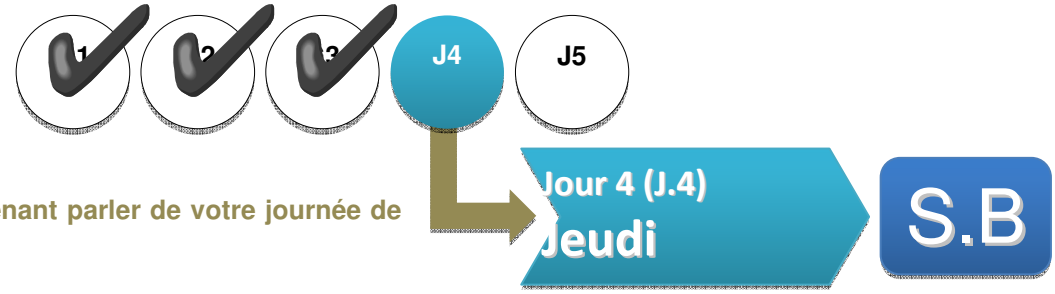
		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**En raison de mon déplacement professionnel, j'ai du apporter des changements aux activités familiales prévues hier soir.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2	**Hier soir, je n'ai pas pu assumer mes responsabilités familiales à cause de mon déplacement professionnel.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Il y a des choses que j'aurais aimé faire à la maison hier soir mais que je n'ai pas pu faire à cause de mon déplacement professionnel.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vous avez fini de compléter votre journal de bord pour ce matin. Merci de votre disponibilité et à tout à l'heure !

Section B

A remplir à la fin de la journée de travail



Nous allons maintenant parler de votre journée de travail.

Aujourd'hui, êtes-vous :

☐ En déplacement professionnel international

☐ En déplacement professionnel national

☐ Au bureau

Aujourd'hui, en excluant les pauses, combien d'heures avez-vous travaillé ? ☐

En vous référant à votre journée de travail, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous travaillé très vite pour que les choses soient faites ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous eu une charge de travail trop importante ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous souvent travaillé intensément pour respecter les temps impartis?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, avez-vous travaillé sous pression?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, l'organisation de vos taches était-elle flexible ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2	**Aujourd'hui, avez-vous eu la liberté de choisir comment faire votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous pu prendre des décisions concernant votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, votre travail a-t-il nécessité de longues périodes de concentration ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous dû être soigneux et précis pour réaliser votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, votre travail vous a-t-il demandé un important effort mental ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, une attention assidue a-t-elle été nécessaire à la réalisation de votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous dépassé vos horaires normaux ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous sauté ou écourté le déjeuner, pas pris de pause ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous traité trop vite une opération qui demandait davantage de soin ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous bénéficié de l'aide de vos collègues de travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, vos collègues de travail ont-ils pris de leur temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, vous a –t-il été facile de parler avec vos collègues de travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous bénéficié de l'aide de votre responsable hiérarchique ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, votre responsable hiérarchique a-t-il pris de son temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, vous a-t-il été facile de parler avec votre responsable hiérarchique ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

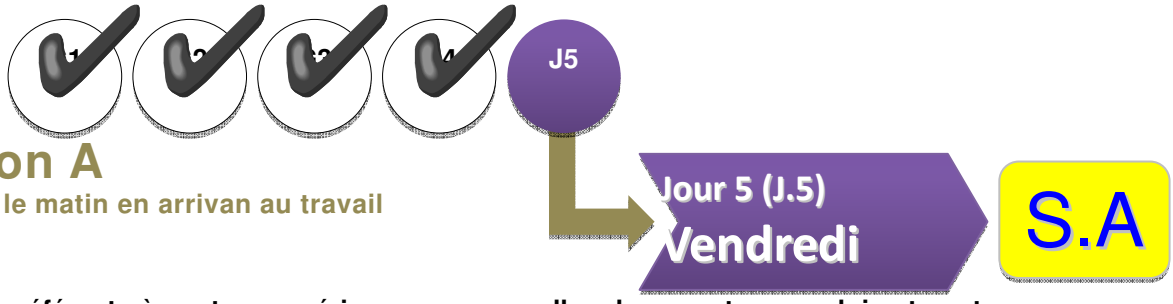
		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, j'ai été tolérant avec les personnes n'ayant pas les mêmes points de vue que moi.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui j'ai aimé discuter avec des gens qui avaient des points de vue différents des miens.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, j'ai fait preuve d'ouverture d'esprit.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, j'ai rencontré de nouvelles personnes qui m'ont rapidement apprécié.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Aujourd'hui, je n'ai pas eu de problèmes à me faire comprendre par les gens.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Aujourd'hui, j'ai réussi à exprimer mes pensées et mes sentiments facilement.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, je me suis senti capable d'affronter efficacement des évènements inattendus au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui au travail, j'ai géré des situations imprévues grâce à mes ressources.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui au travail, j'ai réussi à trouver une bonne solution face aux**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	difficultés.							
4	**Aujourd'hui, j'ai pu faire face à n'importe quel problème qui s'est présenté au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, je me suis senti fatigué avant même d'arriver au travail**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, j'ai parlé de mon travail de façon négative.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, cela m'a pris plus de temps que d'habitude pour me détendre et me sentir bien.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, j'ai eu tendance à peu réfléchir à mon travail et à effectuer mes tâches presque machinalement.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Aujourd'hui, je me suis senti émotionnellement vidé.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Aujourd'hui, je me suis senti mal juste à penser aux tâches que j'avais à accomplir au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	**Aujourd'hui, à la fin de la journée de travail, je me suis senti vidé et exténué.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vous avez fini de compléter votre journal de bord pour aujourd'hui. Merci de votre disponibilité et à demain !



Section A

A remplir le matin en arrivan au travail

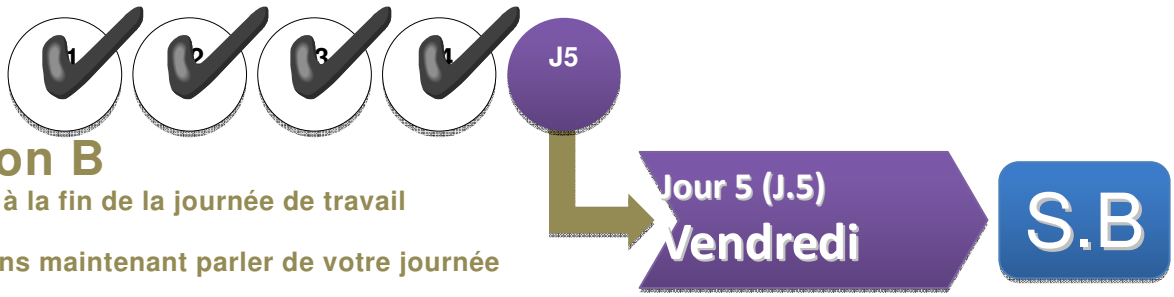
En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours de la soirée d'hier, choisissez la réponse qui vous représente le mieux :

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Hier, après ma journée de travail, j'ai fait abstraction mon travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Hier, après ma journée de travail, Je ne pensais pas du tout au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Hier, après ma journée de travail j'ai pris de la distance par rapport à mon travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Hier, après ma journée de travail, je me suis coupé de mes préoccupations professionnelles.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Hier, après ma journée de travail j'ai décompressé et je me suis sentie détendue.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Hier, après ma journée de travail, je me suis consacré à des activités relaxantes.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	**Hier, après ma journée de travail, j'ai pris du temps pour me relaxer.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	**Hier, après ma journée de travail, j'ai pris du temps pour mes loisirs**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**En raison de mon déplacement professionnel, j'ai du apporter des changements aux activités familiales prévues hier soir.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2	**Hier soir, je n'ai pas pu assumer mes responsabilités familiales à cause de mon déplacement professionnel.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Il y a des choses que j'aurais aimé faire à la maison hier soir mais que je n'ai pas pu faire à cause de mon déplacement professionnel.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vous avez fini de compléter votre journal de bord pour ce matin. Merci de votre disponibilité et à tout à l'heure !



Section B

A remplir à la fin de la journée de travail

Nous allons maintenant parler de votre journée de travail.

Aujourd'hui, êtes-vous :

☐ En déplacement professionnel international

☐ En déplacement professionnel national

☐ Au bureau

Aujourd'hui, en excluant les pauses, combien d'heures avez-vous travaillé ? ☐

En vous référant à votre journée de travail, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord :

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous travaillé très vite pour que les choses soient faites ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous eu une charge de travail trop importante ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous souvent travaillé intensément pour respecter les temps impartis?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, avez-vous travaillé sous pression?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, l'organisation de vos taches était-elle flexible ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2	**Aujourd'hui, avez-vous eu la liberté de choisir comment faire votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous pu prendre des décisions concernant votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord →						*Tout à fait d'accord*
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, votre travail a-t-il nécessité de longues périodes de concentration ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous dû être soigneux et précis pour réaliser votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, votre travail vous a-t-il demandé un important effort mental ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, une attention assidue a-t-elle été nécessaire à la réalisation de votre travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord →						*Tout à fait d'accord*
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous dépassé vos horaires normaux ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, avez-vous sauté ou écourté le déjeuner, pas pris de pause ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, avez-vous traité trop vite une opération qui demandait davantage de soin ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord →						*Tout à fait d'accord*
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous bénéficié de l'aide de vos collègues de travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, vos collègues de travail ont-ils pris de leur temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3	**Aujourd'hui, vous a –t-il été facile de parler avec vos collègues de travail ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, avez-vous bénéficié de l'aide de votre responsable hiérarchique ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, votre responsable hiérarchique a-t-il pris de son temps pour vous aider à rendre votre travail plus facile.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, vous a-t-il été facile de parler avec votre responsable hiérarchique ?**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, j'ai été tolérant avec les personnes n'ayant pas les mêmes points de vue que moi.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui j'ai aimé discuter avec des gens qui avaient des points de vue différents des miens.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, j'ai fait preuve d'ouverture d'esprit.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, j'ai rencontré de nouvelles personnes qui m'ont rapidement apprécié.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Aujourd'hui, je n'ai pas eu de problèmes à me faire comprendre par les gens.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Aujourd'hui, j'ai réussi à exprimer mes pensées et mes sentiments facilement.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Pas du tout d'accord → Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, je me suis senti capable d'affronter efficacement des évènements inattendus au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui au travail, j'ai géré des situations imprévues grâce à mes ressources.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui au travail, j'ai réussi à trouver une bonne solution face aux**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	difficultés.							
4	**Aujourd'hui, j'ai pu faire face à n'importe quel problème qui s'est présenté au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

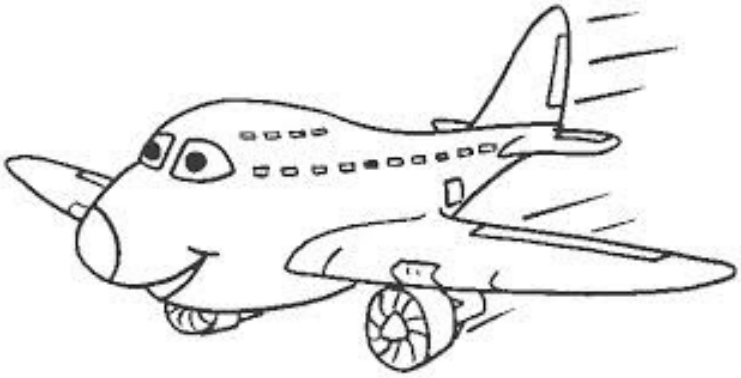
		Pas du tout d'accord → *Tout à fait d'accord*						
		1	2	3	4	5	6	7
1	**Aujourd'hui, je me suis senti fatigué avant même d'arriver au travail**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	**Aujourd'hui, j'ai parlé de mon travail de façon négative.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	**Aujourd'hui, cela m'a pris plus de temps que d'habitude pour me détendre et me sentir bien.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	**Aujourd'hui, j'ai eu tendance à peu réfléchir à mon travail et à effectuer mes tâches presque machinalement.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	**Aujourd'hui, je me suis senti émotionnellement vidé.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	**Aujourd'hui, je me suis senti mal juste à penser aux tâches que j'avais à accomplir au travail.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	**Aujourd'hui, à la fin de la journée de travail, je me suis senti vidé et exténué.**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vous avez fini de compléter votre journal de bord pour aujourd'hui. Merci de votre disponibilité et de votre intérêt pour notre recherche !

Seriez-vous d'accord pour qu'un chercheur revienne vous interroger sur ces thèmes ?

☐ Oui, indiquez votre courriel : ☐

☐ No



Merci et à bientôt !

L'équipe de recherche

TABLE DES MATIERES

Table des matières

REMERCIEMENTS **3**

RESUMES **6**

SOMMAIRE GENERAL **10**

INTRODUCTION GENERALE **13**

LE PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE 17

LES ENJEUX DE LA RECHERCHE 19

LES APPORTS DE LA RECHERCHE 25

POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE 28

L'ARCHITECTURE DE LA THÈSE 30

PARTIE 1 - FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE 36

INTRODUCTION DE LA PARTIE 1 ..... **38**

CHAPITRE 1 – STRATEGIES ORGA-NISATIONNELLES ET MOBILITE INTERNATIONALE **40**

INTRODUCTION 43

SECTION 1 - MUTATIONS MONDIALES ET DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL DES FIRMES 44

1.1. MUTATION MONDIALE ET MONDIALISATION *44*

1.2. INTERNALISATION ET DEVELOPPEMENT DES MULTINATIONALES *49*

SECTION 2 – EXPANSION INTERNATIONALE ET STRATEGIES ORGANISATIONNELLES DES FIRMES 55

2.1. STRATEGIES D'EXPANSION DES ORGANISATIONS *55*

2.2. TRANSFORMATION DES RELATIONS SIEGES-FILIALES *57*

SECTION 3 – LES FONCTIONS DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE 63

3.1. LA MOBILITE INTERNATIONALE, UNE REPONSE A LA DEMANDE BUSINESS *63*

3.2. LA MOBILITE INTERNATIONALE, UN INSTRUMENT DE COORDINATION DES RELATIONS SIEGE-FILIALES *64*

3.3. LA MOBILITE INTERNATIONALE, UN INSTRUMENT DE CONTROLE DIRECT ET INDIRECT *67*

3.4. LA MOBILITE INTERNATIONALE, VECTEUR DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES *68*

3.5. LA MOBILITE INTERNATIONALE ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES INTERCULTURELLES *70*

CONCLUSION 73

CHAPITRE 2 - L'EMERGENCE ET LA DIFFUSION DES NOUVELLES FORMES DE MOBILITE INTERNATIONALE : FOCUS SUR LES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX **75**

INTRODUCTION 78

SECTION 1 – LA MOBILITÉ INTERNATIONALE: UN PANORAMA VARIÉ AUX FRONTIÈRES FLOUES 80

1.1. LES AFFECTATIONS DE LONG TERME FACE AUX AFFECTATIONS DE COURT TERME *80*

1.2. PRESENTATION DES AFFECTATIONS DE LONG TERME 84

1.3. EMERGENCE DES « NOUVELLES FORMES DE MOBILITE INTERNATIONALES »..... 87

SECTION 2 - FOCUS SUR LES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL 93

2.1. PREMIERE DEFINITION DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL 93

2.2. CARACTERISTIQUES LIEES A L'ACTIVITE PENDULAIRE 95

CONCLUSION 101

CHAPITRE 3 – LA RELATION AU TRAVAIL DES CADRES PENDU-LAIRES A L'INTERNATIONAL 103

INTRODUCTION 106

SECTION 1 - ANALYSE DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX DES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL AU TRAVERS DU MODÈLE EXIGENCES/RESSOURCES 108

1.1. BIEN-ETRE ET DETRESSE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL..... 109

1.2. PRESENTATION DES PRINCIPAUX MODELES COMME OUTILS D'ANALYSE DU BIEN-ETRE/MAL-ETRE AU TRAVAIL 116

1.3. FOCUS SUR LE MODELE EXIGENCES/RESSOURCES..... 119

SECTION 2 - QUELLES EXIGENCES DE TRAVAIL ET RESSOURCES POUR LES CADRES PENDULAIRES À L'INTERNATIONAL ? 120

2.1. EXAMEN DES EXIGENCES DE TRAVAIL DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL..... 120

2.2. EXAMEN DES RESSOURCES DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL 126

2.3. EXIGENCES ET RESSOURCES DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL : PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE 136

SECTION 3 - LA MOBILITÉ PENDULAIRE INTERNATIONALE DANS LE TEMPS 139

3.1. LE MODELE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQU..... 140

3.2. MOBILITE PENDULAIRE A L'INTERNATIONAL ET PROMESSES PERÇUES 147

3.3. DEFINITION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONA 151

CONCLUSION 154

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 156

PARTIE 2 - PARTIE EMPIRIQUE 162

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2 164

LA CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE 164

LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 168

METHODES ET TECHNIQUES MOBILISEES 176

CHAPITRE 4 – EBAUCHE D'UN PORTRAIT DES CADRES PENDU-LAIRES INTERNATIONAUX 184

INTRODUCTION 187

SECTION 1 - OBJECTIFS DE L'ÉTUDE 188

SECTION 2 - MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉ-LIMINAIRES 190

2.1. METHODOLOGIE MOBILISEE 190

2.2. COLLECTE DES DONNEES --- 194

2.3. CODIFICATION DES DONNEES 196

2.4. CALCUL DES STATISTIQUES 196

SECTION 3 - RÉSULTATS 199

3.1. CARACTERISTIQUES SOCIO-ORGANISATIONNELLES PRINCIPALES DES CADRES PENDULAIRES NATIONAUX, CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX ET CADRES SEDENTAIRES 200

3.2. LES SPECIFICITES DES EXIGENCES ET RESSOURCES ET DE LA RELATION AU TRAVAIL 204

3.3. LES VARIABLES QUI INTERAGISSENT AVEC LES ETATS DE BIEN-ETRE ET MAL-ETRE 206

SECTION 4 - DISCUSSION 208

CONCLUSION 212

CHAPITRE 5 – ETUDE DU BIEN-ETRE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL DANS LE TEMPS : QUELLES PERSPECTIVES A LONG TERME ?217

INTRODUCTION 220

SECTION 1 - OBJECTIFS DE L'ÉTUDE 221

SECTION 2 - MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉ-LIMINAIRES 222

2.1. METHODOLOGIE MOBILISEE 222

2.2. LES DONNEES DU TERRAIN 227

2.3. ANALYSE DE CONTENU 229

SECTION 3 - RÉSULTATS 232

3.1. CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DU POINT DE VUE DE L'EMPLOYEUR 232

3.2. CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL 235

SECTION 4 - DISCUSSION 252

CONCLUSION 256

CHAPITRE 6 – JOURNAL DE BORD DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL : QUELLES PROSPECTIVES DE BIEN-ETRE A COURT TERME ? 259

INTRODUCTION 262

SECTION 1 - OBJECTIFS DE L'ÉTUDE 264

SECTION 2 - MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE ET MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES PRÉ-LIMINAIRES 266

2.1. METHODOLOGIE ADOPTEE 268

2.2. DEMARCHE MIS EN OEUVRE 276

SECTION 3 - RÉSULTATS 276

3.1. JOURNAL DE BORD, CHARGE DE TRAVAIL (CDT) ET OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (OPD) DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL 276

3.2. JOURNAL DE BORD, RELAXATION (R) ET DISTANCE PSYCHOLOGIQUE (DP) DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL 283

SECTION 4 - DISCUSSION 286

CONCLUSION 288

CHAPITRE 7 – DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE 291

INTRODUCTION 294

SECTION 1 – MISE EN RELATION DES PRINCIPAUX RESULTATS AVEC LES OBJECTIFS DE RECHERCHE 295

SECTION 2 – PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DU TRAVAIL DOCTORAL ET PRECONISATIONS299

2.1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES 299

2.2. CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUES 301

2.3. PRECONISATIONS MANAGERIALES 302

SECTION 3 - LIMITES DE CE TRAVAIL 302

SECTION 4 – PERSPECTIVES DE RECHERCHE 304

4.1. EXAMEN DE LA SOUS-POPULATION DES FEMMES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL 304

4.2. APPROFONDISSEMENT DE L'EXAMEN DU LIEN ENTRE LA MOBILITE PENDULAIRE INTERNATIONALE ET LA CARRIERE 306

4.3. PRISE EN COMPTE DE L'ATTITUDE VIS-A-VIS DE LA CARRIERE DANS LE RECRUTEMENT DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL 307

4.4. EXAMEN DU LIEN ENTRE L'ORGANISATION ET LE CADRE PENDULAIRE A L'INTERNATIONAL 308

4.5. EXAMEN DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DU CADRE PENDULAIRE A L'INTERNATIONAL 309

CONCLUSION 310

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 311

ANNEXES 324

ANNEXE 1 - RECITS DE VIE DES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX 325

ANNEXE 2 - ENQUETE AUPRES DES MANAGERS INTERNATIONAUX - JUILLET 2013 - QUESTION-NAIRE GENERAL 330

ANNEXE 3 - ENQUETE AUPRES DES MANAGERS INTERNATIONAUX - JUILLET 2013 - JOURNAL DE BORD 348

TABLE DES MATIERES 391

TABLE DES FIGURES 396

TABLE DES TABLEAUX 398

TABLE DES GRAPHIQUES 402

TABLE DES FIGURES

Table des figures

Figure 1 - La mobilité pendulaire à l'international 24

Figure 2 - Apports de la recherche d'un point de vue théorique, empirique, méthodologique et managérial 27

Figure 3 – Plan de travail adopté 30

Figure 4 - Part du commerce total entre les régions géographiques dans le commerce mondial en 2011 (OMC, 2013) 50

Figure 5 - Augmentation et diversification des flux internationaux de personnel expert (PwC, 2013) 83

Figure 6 - Courbe en U de l'adaptation culturelle (Hofstede, 1994) 97

Figure 7 - Nouvelles formes de mobilité et adaptation culturelle 98

Figure 8 – Lien entre santé au travail, bien-être psychologique et détresse psychologique109

Figure 9 – Modèle du bien-être émotionnel de Warr (1990) 113

Figure 10 – Modèle de l'épuisement professionnel selon Maslach (1982) 115

Figure 11 - Exigences et Ressources des cadres pendulaires à l'international 137

Figure 12 – Contenu du contrat psychologique à partir de la définition des obligations selon Campoy, Castaing et Guerrero, 2009 142

Figure 13 - Modèle exploratoire mobilisé (inspiré de Creswell et al., 2011) 179

Figure 14 – Quels objectifs, quelles caractéristiques de nos terrains ? 180

Figure 15 - Effets des exigences et ressources sur l'épuisement émotionnel et le bien-être émotionnel 189

Figure 16 - Approche méthodologique utilisée 192

Figure 17 - Mise en œuvre de la démarche 193

Figure 18 - Mise en œuvre de la démarche 226

Figure 19 – Eléments de stabilité et d'érosion du contrat psychologique au cours du cycle de vie des participants....247

Figure 20 - Evaluation longitudinale de la rentabilité de la mobilité pendulaire internationale par les CPI....248

Figure 21 - Schéma de synthèse des relations décrites par les participants au travers des thèmes explorés....251

Figure 22 – Effets de la charge de travail et des opportunités de développement professionnel sur l'épuisement professionnel des cadres pendulaires à l'international...264

Figure 23 – Effets du détachement psychologique et de la relaxation sur l'épuisement professionnel des cadres pendulaires à l'international....251

Figure 24 - Mise en œuvre de la démarche....265

Figure 25 – Mise en relation des objectifs de recherche et des résultats 295

TABLE DES TABLEAUX

Table des tableaux

Tableau 1 - Combinaison des méthodologies adoptées 29

Tableau 2 – Le déroulement de la première partie 31

Tableau 3 – Le déroulement de la deuxième partie 33

Tableau 4 – Les 10 premières firmes multinationales en termes de chiffre d'affaires et profits en 2013 (Fortune Global 500, 2013) 53

Tableau 5 - La répartition géographique des activités de production de 7 constructeurs automobiles en 2006 (en %) (Colovic et Mayrhofer, 2008) 56

Tableau 6 - Relations siège-filiales et rôle du siège social 61

Tableau 7 – Mobilité internationale et cycle de vie du produit 63

Tableau 8 - Relation entre les stratégies organisationnelles et les stratégies de mobilité internationale 66

Tableau 9 – Mobilité internationale et risque pays 66

Tableau 10 - Classification des formes de mobilité internationale de long terme 84

Tableau 11 - Classification des nouvelles formes de mobilité internationale 89

Tableau 12 - Description des cadres pendulaires à l'international 94

Tableau 13 - Définition du contrat psychologique des cadres pendulaires à l'international151

Tableau 14 – Pourquoi faire le choix de la mobilité pendulaire à l'international ? 159

Tableau 15 - Caractéristiques socio-organisationnelles principales des cadres pendulaires nationaux, cadres pendulaires internationaux et cadres sédentaires 200

Tableau 16 - Comparaison des variables entre les cadres pendulaires à l'international, cadres pendulaires nationaux et cadres sédentaires 204

Tableau 17 - Déterminants des émotions positives pour les trois sous-populations 207

Tableau 18 - Profils des participants cadres pendulaires à l'international 228

Tableau 19 – Contrat psychologique du point de vue de l'employeur 235

Tableau 20 – L'analyse verticale des récits de vie : des exigences et des ressources 237

Tableau 21 - Grille d'analyse des récits de vie élaborée par rapport au Contrat Psychologique 242

Tableau 22 - Principales caractéristiques socio-organisationnelles des participants 273

Tableau 23 - Moyenne (M) des variables évaluées et écart type (DS) 274

Tableau 24 - Analyse de la variance mesurée par le questionnaire général, distinguant les niveaux d'opportunités de développement professionnel 277

Tableau 25 - Analyse des fluctuations mises en évidence par les graphiques 280

Tableau 26 - Analyse de la variance mesurée par le questionnaire général, distinguant les femmes des hommes 283

TABLE DES GRAPHIQUES

Table des graphiques

Graphique 1 - Confrontation des niveaux de charge de travail et d'épuisement professionnel selon que les variables soient mesurées par le journal de bord ou le questionnaire général 278

Graphique 2 et 3 - Confrontation des niveaux de CDT et EP selon que les variables soient mesurées par le journal de bord ou le questionnaire général et pour les CPI ayant un niveau d'ODP Haut ou Bas. 280

Graphique 4 - Fluctuation des niveaux de distance psychologique, relaxation et épuisement professionnel sans distinction de genre 284

Graphique 5 et 6 - Fluctuation des niveaux de la distance psychologique, de la relaxation et de l'épuisement professionnel des femmes et des hommes 285