



**HAL**  
open science

## Les carrières des expatriés : enrichir l'analyse grâce au don/contre-don

Jérémy Vignal, Ewan Oiry

### ► To cite this version:

Jérémy Vignal, Ewan Oiry. Les carrières des expatriés : enrichir l'analyse grâce au don/contre-don. 28ème Congrès de l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines), CERGAM (Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille), LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail) CRET-LOG (Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique), Oct 2017, Aix-en-Provence, France. hal-01867243

**HAL Id: hal-01867243**

**<https://u-bourgogne.hal.science/hal-01867243v1>**

Submitted on 17 Feb 2022

**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.

## **LES CARRIÈRES DES EXPATRIÉS : ENRICHIR L'ANALYSE GRÂCE AU DON / CONTRE-DON.**

**Par**

**Jérémy VIGNAL**, Maître de conférences en sciences de gestion, CREGO, IAE DIJON,  
Université Bourgogne Franche-Comté,

**Ewan OIRY**, Professeur ESG-UQAM / IAE de Poitiers – CEREGE.

### **Résumé**

Cette communication propose d'examiner le processus dynamique des carrières des salariés expatriés. En complément de la littérature qui mobilise le cadre conceptuel du contrat psychologique, nous montrons que le cadre conceptuel du don et contre-don de Mauss apparaît comme particulièrement prometteur. Pour ce faire, nous mobilisons dans le cadre de cette communication le cas d'un ancien expatrié revenant d'Inde avec lequel nous nous sommes entretenus. Ainsi, l'analyse de ce cas, retenu en raison de son caractère idéal-typique, nous permet d'avancer trois résultats principaux. Tout d'abord, cette communication nous permet de montrer que l'expatriation peut être appréhendée comme un phénomène social total, multidimensionnel, dans lequel l'individu ne peut pas être clairement distingué du contexte et qui est caractérisé par le tabou du calcul. Ensuite, nous montrons que cette perspective du don / contre-don nous offre, à travers le « cycle triadique du potlatch », une grille d'analyse pertinente pour penser les frustrations fréquentes vécues par les expatriés suite à leur retour. Enfin, notre communication montre que le cadre théorique de Mauss, à travers la notion de « chaîne des dons », permet de penser les situations, tenant du paradoxe, qui sont celles des expatriés frustrés mais fidèles. Ainsi, ces différents éléments permettent de proposer une perspective d'analyse innovante sur les carrières des expatriés et renouvelle les modes de gestion de celles-ci.

**Mots clés :** Carrière, expatriés, contrat psychologique, don /contre-don.

# LES CARRIÈRES DES EXPATRIÉS : ENRICHIR L'ANALYSE GRÂCE AU DON / CONTRE-DON.

## Introduction

Du fait des phénomènes de mondialisation et d'internationalisation des entreprises, la mobilité internationale des salariés a connu un fort développement. L'expatriation, comme mobilité internationale et intra organisationnelle de longue durée, en est la forme type. D'abord limitée quantitativement dans les années 1970, les vingt dernières années ont été marquées par sa généralisation au sein des grandes entreprises présentes à l'international (Barabel et Meier, 2011). La littérature scientifique qui s'efforce d'analyser ce phénomène s'est de ce fait rapidement développée. Ainsi, Barabel et Meier (2011, p. 41) remarquent-ils que « la GIRH est essentiellement centrée autour des problématiques de mobilités internationales ».

Le recours à l'expatriation pose, pour les entreprises présentes à l'international, un certain nombre de défis en terme de gestion : la sélection des candidats, la réalisation du package d'expatriation, la gestion de leur adaptation à l'international, la gestion de leurs performances, la gestion du retour, etc. Ces différentes problématiques ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche. Ainsi, dans un article publié en 1999, Harris et Brewster se sont intéressés à la sélection des expatriés et ont mis en évidence une typologie distinguant quatre systèmes de sélection et ce en fonction de deux axes : fermé/ouvert ; formel/informel. La question de l'adaptation des expatriés est sans doute celle qui a reçu le plus d'attention. En effet, le choc culturel a très tôt été considéré comme l'une des principales causes des échecs de l'expatriation et il convenait alors de mieux comprendre le processus d'adaptation des expatriés afin de pouvoir la favoriser. Ainsi, dans les années 1980, Adler (1986) proposait déjà de décrire le processus d'adaptation des expatriés comme épousant les formes d'une courbe en U et se composant des quatre phases suivantes : la phase du spectateur ; la phase de désillusion ; le « choc de culture » et, enfin, la phase d'adaptation. Enfin, plus récemment, de nombreux auteurs se sont intéressés à la période du retour. Les travaux portant sur l'utilisation et le transfert des connaissances développées par les expatriés suite à leur retour n'en sont qu'un exemple parmi d'autres (Barmeyer et Davoine, 2012; Berthier et Roger, 2010; Berthoin-Antal, 2001; Smida, 2006).

Toutefois, malgré une littérature abondante, l'expatriation continue de poser un certain nombre de problèmes. Ainsi, Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin et Taniguchi (2009, p. 92) notent-ils que l'expatriation « peut être une épée à double tranchant aussi bien pour l'individu que pour l'organisation »<sup>1</sup>. Les échecs et difficultés peuvent alors être divers : faibles performances, difficultés d'adaptation, retour prématuré, turn-over important suite au retour, faible utilisation des compétences développées à l'international, perspectives de carrière limitées, etc. Face à ces constats, de plus en plus d'auteurs appellent à considérer l'expatriation non pas comme un événement isolé mais comme "moment" de la carrière d'un salarié. En effet, comme l'écrit Cerdin (2012, p. 20) « la gestion de la mobilité internationale est avant tout une question de gestion des carrières ». La littérature sur le Global Talent Management (Al Ariss, 2014; Cerdin et Brewster, 2014; Collings, 2014) s'inscrit d'ailleurs dans cette volonté d'articuler la question de la gestion de l'expatriation avec celle de la gestion de la carrière des talents. Toutefois, il ressort assez nettement que le rapprochement entre la gestion de l'expatriation et celle de la carrière (ou des talents) tient très souvent essentiellement de la recommandation managériale.

---

<sup>1</sup> « International assignment can be a double-edged sword for the individual and the organization. », Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin et Taniguchi (2009, p. 92).

Néanmoins, dans cette volonté de traiter des carrières des expatriés, plusieurs auteurs ont proposé de mobiliser le cadre d'analyse robuste du contrat psychologique (Andresen et Göbel, 2010 ; Guzzo, Noonan et Elron, 1994 ; Haslberger et Brewster, 2009 ; Ren, Bolino, Shaffer, Kraimer, 2013 ; Yan, Zhu et Hall, 2002). Ces travaux ont alors permis notamment de rendre compte des formes d'échange et de calculs (le plus souvent implicites) qui sont à l'œuvre, entre le salarié et son organisation, dans les dynamiques de carrière des expatriés. Toutefois, nombreux sont ceux à noter que cette forme de l'échange n'est pas la seule qui existe (Cropanzano et Mitchell, 2005 ; Flynn, 2005). Ainsi, en complément de ce cadre conceptuel, notre communication propose donc d'analyser les carrières des expatriés en conceptualisant l'échange sous la forme du don / contre-don (Mauss, 1923). Le cadre d'analyse du don / contre-don de Mauss (1923) fait l'objet d'un intérêt nouveau dans les travaux en sciences de gestion (Pihel, 2006, 2008, 2010). Ainsi, cette auteure a montré la pertinence de ce paradigme pour comprendre des comportements de loyauté de la part des salariés envers leur organisation alors que ces derniers subissaient une dégradation des conditions de l'échange due à des restructurations organisationnelles. Dans notre cas, nous considérons que ce paradigme permet de renouveler assez profondément la perspective sur l'analyse des carrières des expatriés et ce en dépassant les principales critiques adressées au cadre théorique du contrat psychologique. Afin de montrer cela, notre article repose sur une démarche qualitative, centrée sur la présentation d'un cas de type « emblématique » au sens défini par Yin (2008). Ce cas étudié en profondeur a une valeur exemplaire et nous l'avons choisi pour des raisons théoriques (Eisenhardt, 1989) : il est l'occasion de montrer la plausibilité des potentialités du cadre conceptuel don / contre-don lorsqu'on l'applique sur les carrières des expatriés. Cette étude de cas illustrative ne propose pas de généralisation, ni ne tente d'identifier des régularités entre différentes situations ; elle donne un exemple de ce que ce cadre d'analyse permet de produire. Ainsi, le cas retenu dans le cadre de cette communication est celui d'un ancien expatrié de l'entreprise Rails Fil (nom fictif) et ce cas a été sélectionné parmi les quarante-deux anciens expatriés rencontrés tout au long de notre recherche portant sur les carrières des expatriés.

Notre communication est structurée de la manière suivante. En première partie, nous proposons une revue de la littérature portant sur les carrières des expatriés. Cette première partie nous permet d'une part de discuter des intérêts et limites des travaux mobilisant le cadre théorique du contrat psychologique pour étudier les carrières des expatriés et d'autre part de justifier la pertinence du paradigme du don / contre-don de Mauss. Dans une deuxième partie, nous proposons d'exposer et de justifier notre méthodologie de la recherche. Les résultats de notre travail sont développés dans une troisième et dernière partie. Enfin, les intérêts théoriques et managériaux de nos résultats ainsi que les limites et perspectives de notre recherche sont discutés en conclusion.

## **1. Revue de la littérature.**

### ***1.1. Le contrat psychologique : cadre d'analyse récurrent dans l'étude de la carrière des expatriés.***

L'expatriation peut être définie, selon l'expression de Cerdin (2004), comme « un temps de carrière particulier ». A notre sens, le qualificatif de « particulier » s'explique pour deux raisons principales. Premièrement, une expatriation correspond bien à une mobilité professionnelle mais cette dernière a alors la particularité d'être également internationale. Deuxièmement, cette mobilité professionnelle soulève des enjeux de gestion spécifiques (cf. les différentes étapes des cycles d'expatriation : Adler, 1981 ; Berthoin-Antal, 2001) se traduisant par des difficultés et échecs nombreux : retour anticipé, faible utilisation suite au retour des compétences développées à l'international, turn-over important parmi les anciens

expatriés, etc. Ainsi, pour Cerdin (2010, p. 227), « globalement, le retour reviendrait alors à un véritable désastre pour la carrière de la personne qui aurait accepté de s'expatrier ». Si les travaux récents sur le Global Talent Management (Al Ariss, 2014; Cerdin et Brewster, 2014; Collings, 2014) invitent à articuler la question de la gestion de l'expatriation avec celle de la gestion de la carrière des talents, plusieurs auteurs s'étaient déjà penchés sur ce sujet des carrières des expatriés et ce notamment à travers la mobilisation du cadre théorique du contrat psychologique (Andresen et Göbel, 2010 ; Guzzo, Noonan et Elron, 1994 ; Haslberger et Brewster, 2009 ; Ren, Bolino, Shaffer, Kraimer, 2013 ; Yan, Zhu et Hall, 2002). En effet, depuis l'article fondateur de Guzzo, Noonan et Elron (1994), les carrières des expatriés sont très souvent analysées à travers le cadre conceptuel du contrat psychologique. Le concept de contrat psychologique a été utilisé pour la première fois par Argyris (1960) pour décrire les relations subjectives entre des ouvriers et leurs contremaîtres. En effet, selon Argyris, les contrats formels et écrits présentent nécessairement des insuffisances. Ainsi, puisque tous les éléments de la relation d'emploi ne peuvent être prévus et donc stipulés dans le contrat, un contrat psychologique se développe entre les parties afin de compenser les insuffisances des contrats traditionnels. Pour Levinson (1962) comme pour Schein (1965), le contrat psychologique représente les attentes mutuelles entre les salariés et leur organisation. Ce contrat est très souvent implicite, non écrit et informel.

Plus fondamentalement, notre revue de la littérature montre que ce cadre conceptuel du contrat psychologique présente des intérêts certains pour l'étude des carrières des expatriés. Nous en distinguons cinq principaux.

Premièrement, la perspective du contrat psychologique permet de souligner que l'employé et l'organisation ne raisonnent pas seulement sur ce qu'ils attendent comme rétribution de la part de l'autre mais aussi sur ce qu'ils sont prêts à donner, sur leur contribution. Par exemple, le travail de Lazarova et Caligiuri (2001) montre que le sentiment qu'a le salarié expatrié de bénéficier d'un support social réel de la part de son entreprise augmente sensiblement la probabilité qu'il lui reste fidèle. Il en est de même de l'étude menée par Andresen et Göbel (2010) qui montre bien que les salariés sont conscients que, pour que leur expatriation puisse être un succès, ils doivent délivrer un certain niveau de contributions. Les verbatims suivants issus de leur article illustrent parfaitement ce point (Andresen et Göbel, 2010, p. 203) : « I am not XY's slave, but a 12 hour day is my norm. » ; « The basic prerequisite for every expatriate assignment is that you have to take care of a lot of things yourself [...]. ».

Deuxièmement, cette perspective permet de mettre en évidence les fortes dimensions implicites de cette négociation et de cet échange. Ainsi, tout en prenant en compte la très riche négociation explicite sur les conditions de l'expatriation (rémunération directe, package, avantages sociaux, relocation, travail du conjoint, scolarisation des enfants, etc.), ce cadre conceptuel souligne que l'expatrié et son employeur développent aussi une négociation implicite qui structure progressivement à la fois la contribution/rétribution attendue par le salarié et la contribution/rétribution attendue par l'organisation. Par exemple, Guzzo, Noonan et Elron (1994, p. 619) considèrent que les attentes du salarié concernant l'attention portée par l'organisation à sa carrière entrent dans cette catégorie de dimensions implicites, moins tangibles (« less tangible considerations ») qui structurent la relation entre l'expatrié et son organisation. L'article de Haslberger et Brewster (2009) met en évidence que les dimensions implicites, et donc le cadre conceptuel du contrat psychologique, sont d'autant plus pertinentes pour penser l'échange existant entre l'expatrié et son organisation que l'expatriation est une expérience marquée par de nombreuses situations incertaines. Ainsi, écrivent-ils (ibid, p. 381) : « The move abroad involves plenty of uncertainty. Therefore, employees will be especially sensitive to any feelings of misplaced trust or perceived company promises seemingly broken such as lack of support in the transition or unexpectedly high cost of living without commensurate compensation. »

Troisièmement, la perspective du contrat psychologique a permis d'interroger les responsabilités individuelles et organisationnelles dans la dynamique des carrières des expatriés. Ce point est l'un des apports principaux de l'article de Yan, Zhu et Hall (2002). En effet, ces auteurs notent-ils : « we adopt a bilateral perspective on the organization-individual dyad by considering both parties' strategic stakes in an international assignment. This contrasts with previous research, which typically has focused on only one party's concerns. » (Yan, Zhu et Hall, 2002, p. 373-374). Ces auteurs proposent alors une taxonomie dans laquelle chacune de ces deux parties peut s'engager envers l'autre partie dans une relation correspondant soit à un contrat psychologique de type transactionnel soit de type relationnel. Le succès ou l'échec d'une expatriation dépendant alors de l'alignement ou du non alignement entre les attentes et engagements entre ces deux parties exprimés par le type de contrat psychologique retenu. Un contrat psychologique relationnel repose sur une légitimité morale et un engagement durable entre les parties alors que le contrat psychologique transactionnel correspond davantage à un échange ponctuel, économique, dans lequel très peu de promesses existent entre les deux parties. Andresen et Göbel (2010), en insistant sur la notion de réciprocité comme fondement de tout contrat psychologique, montrent également de manière évidente la responsabilité de chacune des deux parties dans le succès ou l'échec d'une expatriation.

Quatrièmement, cette perspective a permis d'insister sur le caractère dynamique, processuel de la carrière des expatriés. Ce point est également l'un des principaux apports de l'article de Yan, Zhu et Hall (2002). En effet, dans cet article, Yan, Zhu et Hall développent alors différents scénarios montrant que l'échec et le succès d'une expatriation peut finalement s'expliquer par une évolution du contrat psychologique retenu par l'une ou les deux parties. Par exemple, les auteurs considèrent que l'organisation, suite à de très bonnes performances de l'expatrié à l'international, peut faire évoluer la nature de son contrat psychologique (de transactionnel à relationnel) et ainsi favoriser le succès d'une expatriation à long terme si le salarié lui-même était dans une logique de loyauté envers son entreprise. Pour Halsberger et Brewster (2009), la perspective du contrat psychologique permet d'appréhender les ajustements vécus par les salariés durant les expériences d'« expatriation » et de « repatriation » comme des processus plutôt que comme des événements. Les auteurs considèrent ainsi que les individus vont réévaluer le contrat psychologique qui les lie à leur organisation lors de chacune des trois transitions qu'implique une telle expérience de mobilité internationale. La première transition entraînant un processus d'ajustement se produit lors de la proposition/de l'offre au salarié d'une expérience d'expatriation. La deuxième transition se produit lors de la mobilité à l'international. Enfin, la troisième transition concerne le retour d'expatriation.

Enfin, la perspective du contrat psychologique, à travers les notions de brèche et de violation du contrat psychologique (Rousseau, 1989, Morrison et Robinson, 1997), permet de comprendre ce qui se passe lorsque ce contrat n'est pas respecté. Pour Rousseau (1989, p. 128, cité dans Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005, p. 33), la violation du contrat psychologique se définit comme « l'incapacité des organisations, ou de tout autre partie, à répondre à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elle devrait le faire ». Ainsi, dans le cas des expatriés, Halsberger et Brewster (2009) considèrent que des brèches au contrat psychologique peuvent apparaître à chacune des trois transitions citées précédemment. Toutefois, comme le font remarquer ces auteurs, c'est bien lors du retour que le risque de violation du contrat psychologique est le plus important expliquant ainsi le fort taux de turnover parmi les anciens expatriés: « Research show that expatriates express the highest dissatisfaction with the organizational policy of repatriation (Stahl & Cerdin, 2004), which indicates a possible breach of the psychological contract. Between 10% and 25% of expatriates leave their company within one year of repatriation. » (Halsberger et Brewster, 2009, p. 389). Également, les travaux de Jassawalla et al. (2004) ou Ferraro (2002) soulignent que des compétences moins valorisées ou des perspectives de carrières moins élevées que ce qui était

attendu par le salarié sont perçus par celui-ci comme autant de brèches dans ce contrat psychologique.

Si le cadre conceptuel du contrat psychologique a clairement enrichi l'analyse des carrières des expatriés, les travaux que nous venons d'évoquer montrent que cette perspective considère toutefois très largement l'échange entre l'expatrié et son organisation à un niveau dyadique. Ce point constitue une première limite évidente à la perspective du contrat psychologique. En effet, plusieurs travaux montrent que cette forme de l'échange n'est pas la seule qui existe. Ainsi, la théorie de l'échange social de Blau (1964) à travers la notion d'échanges indirects ou encore la théorie de l'échange généralisé détaillée par Flynn (2005) permettent notamment de rendre compte de situations dans lesquelles « le bénéficiaire d'un avantage ne fasse pas preuve de réciprocité directement envers le donneur mais que la réciprocité s'exerce via une tierce partie. A titre d'exemple, un employé qui aiderait un collègue pourrait se voir remercier par son supérieur plutôt que par le bénéficiaire de l'avantage. » (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005, p. 32).

Par ailleurs, la perspective du contrat psychologique a également mis au premier plan les dimensions calculatrices de l'échange entre un individu et son organisation. Ainsi, ce cadre conceptuel présente un individu relativement isolé qui s'efforce de faire des calculs coûts-bénéfices sur le plus de dimensions possibles (y compris des dimensions informelles/implicites) de sa relation d'emploi avec son organisation (Ames et al., 2004). Ce point représente alors une deuxième limite au cadre conceptuel du contrat psychologique.

Concernant ces deux limites, il est intéressant de noter que l'article d'Andresen et Göbel (2010) qui est très certainement celui qui présente la perspective la plus sociale et la plus collective dans l'analyse de la carrière des expatriés comprend de nombreuses références à la théorie du don / contre-don de Marcel Mauss. Ces différentes mentions permettent alors de mettre en évidence le fait que la théorie du don / contre-don enrichit la perspective du contrat psychologique. Par exemple, ces auteurs écrivent-ils : « The origin of prosocial behaviour is the crux in every psychological contract. Since the specific nature of psychological contracts lies in the exchange of goods and services that exceed those regulated in the employment contract or which are commonly seen as usual. In this respect they can be interpreted as gifts with reference to Mauss (1968). » (Andresen et Göbel, 2010, p. 193).

Ainsi, dans le prochain paragraphe, nous proposons de présenter la théorie du don / contre-don afin d'éclairer quels peuvent en être les apports dans l'étude des carrières des expatriés.

### ***1.2. La théorie du Don/Contre-don de Mauss : vers une analyse plus riche de la carrière des expatriés.***

Citant Malinowski (1922), Flynn (2005) positionne clairement l'échange généralisé comme inscrit dans la théorie du don / contre-don proposée par Marcel Mauss (1923). C'est en effet entre autres à partir des notes de recherche rédigées par Bronislaw Malinowski sur la société des îles Trobriand que Mauss a structuré sa théorie du don/contre-don. De nature anthropologique et sociologique, la théorie du don / contre-don de Marcel Mauss a fait l'objet d'une mobilisation récente dans les travaux en sciences de gestion. En France, les travaux de Laëtitia Pihel (2006, 2008, 2010) sur la relation d'emploi durable au sein de France Télécom sont sans aucun doute ceux qui ont permis de démontrer la pertinence de ce cadre théorique pour la recherche en gestion des ressources humaines.

Notre travail de revue de la littérature nous permet de mettre en évidence cinq grandes caractéristiques du cadre théorique du don / contre-don, caractéristiques qui permettent d'enrichir la perspective de l'échange dans le cadre du contrat psychologique et dans notre cas l'analyse de la dynamique des carrières des expatriés.

La première caractéristique majeure du cadre conceptuel proposé par Mauss (1923/1950/1999) est de considérer l'échange comme un fait social total. Avec ce concept, il indique que l'échange ne doit pas être simplement analysé comme un acte isolé qui se déroule entre deux individus mais comme un acte qui, en réalité, engage l'ensemble de la société, toutes ses dimensions (sociales, symboliques, identitaires, affectives, relationnelles, etc.) et tous ses membres. Dans la lignée de ce qui sera ensuite proposé par Polanyi (1944) et Goffman (1972), ces approches anthropologiques invitent à élargir la perspective. Donner ne doit pas être considéré comme une action isolée réalisée par un individu mais plutôt comme un élément précisément positionné dans le système global qu'est la société à laquelle cet individu appartient, qui est en partie motivé et a des impacts sur l'ensemble de ce système et pas sur le seul individu qui reçoit ce don (Cropanzano et Mitchell, 2005).

La deuxième caractéristique de ce cadre théorique est l'identification par Mauss (1923/1950/1999) de trois obligations structurant cet échange généralisé. En effet, dans cette perspective, les individus ont obligation de donner, ils ont l'obligation de recevoir (ils ne peuvent pas refuser un don sous peine de courir le risque d'être expulsé du groupe social) et ils ont l'obligation de rendre (contre-don). Ce don et ce contre-don peuvent être de différentes natures : biens (coquillage, bois pour le feu, etc.), services (travail agricole, etc.) et même des actions symboliques (politesse, reconnaissance d'un statut social, etc.). Le don en monnaie n'est pas impossible ou interdit. Il s'agit d'une des formes des biens qui peuvent être échangés mais ce n'est ni la forme d'échange la plus courante ni la plus appréciée (Alter, 2006). Dans la théorie de Mauss, ces trois obligations (donner, recevoir, rendre) formant « le cycle triadique du potlatch » (Pihel, 2008, p. 506) s'expriment avec des décalages temporels qui peuvent être importants (le contre-don ne suit pas de manière directe le don) et doivent suivre certaines règles précisant comment et à qui ce don doit être fait (Richebé et Balkin, 2007). Il est par exemple strictement interdit de rendre directement et immédiatement à la personne qui vient de nous donner quelque chose. Le contre-don doit impérativement être orienté vers une tierce personne membre du groupe (Grasser et Colin, 2014). La nature, le moment et le destinataire du don ou du contre-don sont donc liés à la manière dont l'individu qui le réalise s'est approprié le passé du groupe, sa mémoire collective (Halbwachs, 1950), ses normes de comportement, de langage et même d'habillement et de la manière dont il se projette dans le futur du groupe (Dubar, 2015).

Découlant de ce qui vient d'être présenté, la troisième caractéristique de la perspective maussienne que nous retenons est le fait que le système d'échanges généralisés engage donc à la fois le passé mais aussi le futur du groupe. En effet, dans cette perspective l'échange se traduit par un système de dettes différées qui font que le contre-don, s'il est reçu un jour, ne le sera que dans l'avenir. Pour Pihel (2008, p. 504), cette approche permet de prendre en compte « la complexité de la relation », « [sa] dynamique d'interaction durable ». L'auteure propose alors l'expression de « chaîne des dons » pour illustrer le fait que les situations actuelles, et notamment la volonté des salariés de donner un avenir à leur relation avec leur entreprise, ne peuvent être comprises sans recourir à « l'histoire de la relation d'emploi » (Pihel, 2008, p. 518).

La quatrième caractéristique de l'échange conceptualisé sous la forme du don / contre-don concerne les dimensions retenues par Mauss pour définir les échanges. Ces dimensions sont au nombre de quatre. Selon Mauss, l'échange comprend une dimension intéressée (1) faisant référence notamment aux intérêts économiques, aux luttes d'honneurs, etc. et une dimension désintéressée (2) renvoyant au fait que les individus peuvent être amenés à consentir un certain nombre de sacrifices afin de préserver le lien. Mauss considère également que l'échange de type don / contre-don comprend aussi une dimension contrainte (3) du fait que diverses obligations pèsent sur la relation et une dimension libre et spontanée (4) dans la mesure où notamment les individus peuvent décider du moment où ils donnent.



La dernière caractéristique majeure du cadre conceptuel proposé par Mauss (1923/1950/1999) est l'existence, au cours de ces échanges, d'un tabou sur ce qui va être donné, sur le moment où ce don va être fait, sur la personne qui sera l'objet de ce don. Ce tabou signifie qu'on laisse ouvert la potentialité qu'un individu ne reçoive jamais de rétribution équivalente à son don initial (Blau, 1964/2005). Il est nécessaire à cette forme d'échange car il en entretient la dynamique (Bourdieu, 1980). Si une rétribution, même très indirecte, était possible, cet échange cesserait d'être un fait social total et il deviendrait un simple échange marchand indirect.

Au regard de ces cinq caractéristiques, il nous apparaît alors qu'en complément de l'approche par le contrat psychologique, ce cadre conceptuel de l'échange généralisé peut permettre d'enrichir l'analyse des carrières des expatriés.

## **2. Méthodologie de la recherche.**

### ***2.1. Présentation du contexte de notre recherche.***

L'ambition de cette communication est de montrer la pertinence et la richesse de la perspective du don / contre-don de Mauss dans l'analyse de la dynamique des carrières des expatriés. Pour ce faire, comme mentionné en introduction, nous proposons dans cette présente communication de nous centrer sur la présentation d'un cas de type « emblématique » au sens de Yin (2008).

Ce cas unique a été sélectionné au sein du matériel empirique que nous avons pu recueillir dans le cadre de notre travail doctoral. De nature qualitative, il repose sur le recueil et l'analyse de données secondaires internes ainsi que sur la réalisation de soixante-cinq entretiens semi-directifs menés au sein de treize entreprises présentes à l'international. Ces soixante-cinq entretiens ont été menés à deux niveaux : organisationnel (23 entretiens) auprès notamment de responsables de la mobilité internationale, de gestionnaires de carrières, de DRH et individuel (42 entretiens) auprès d'anciens expatriés. Ce travail doctoral a débouché sur la soutenance d'une thèse portant sur les carrières des expatriés.

### ***2.2. Le choix d'une méthodologie reposant sur l'étude d'un cas idéal-typique.***

Conformément aux recommandations qui sont habituellement formulées pour les études de cas (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Yin, 2008), la sélection de notre cas a relevé d'une démarche précise. Comme nous venons de le mentionner, nous disposons de soixante-cinq entretiens menés au sein de treize entreprises présentes à l'international parmi lesquels quarante-deux entretiens ont été réalisés auprès d'anciens expatriés. L'ensemble de ces entretiens fournissent des informations pertinentes sur notre objet de recherche. Néanmoins, poussant jusqu'au bout la notion de situation "emblématique" (Yin, 2008), nous présentons dans cet article des données tirées d'un seul entretien auprès d'un ancien expatrié que nous nommerons Michel S. (nom fictif) travaillant au sein de l'entreprise Rails-Fil (nom également fictif).

Nous présentons ce cas car l'analyse et le codage de l'ensemble des entretiens nous permet de considérer que ce cas est particulièrement emblématique, presque idéal typique au sens de Weber (1922, 1971). Si le choix de s'appuyer sur un seul cas n'est pas habituel, un tel choix a déjà été effectué dans des travaux en sciences de gestion (cf. par exemple, Agard et Mevel-Pla, 2011) mais surtout ce choix va nous permettre de citer longuement les propos de ce salarié et de rentrer ainsi plus en détail dans sa logique. L'expatriation est un phénomène complexe qui contient de nombreuses dimensions. En étudiant en détail un seul cas, nous nous donnons la possibilité d'être attentifs aux détails, de rendre compte des logiques et stratégies de Michel S. expliquant son parcours singulier, de comprendre et d'expliquer les « phénomènes en situation » comme cela est nécessaire dans la perspective du don / contre-don. En effet, dans

le système d'échanges généralisés, il apparaît très largement artificiel de distinguer l'individu et le contexte dans lequel il agit (Antal, Richebé, 2009 ; Pihel, 2008).

L'application du don / contre-don à la carrière des expatriés pose un défi méthodologique majeur. En effet, les dynamiques de l'échange généralisé ne sont le plus souvent pas conscientes de la part de l'individu (Alter, 2006). De plus, comme nous l'avons souligné ci-dessus, cette forme de l'échange est particulièrement marquée par le tabou du calcul. Ces observations sont donc particulièrement délicates. Mauss lui-même avait rencontré cette difficulté. Son exemple nous offre donc des pistes de solutions. Pour observer la dynamique de l'échange généralisé, Mauss s'efforçait de focaliser son analyse sur les "assemblées", des moments particuliers (le hakari du nord-ouest américain, par exemple) où la communauté est rassemblée, ce qui joue un effet de loupe sur ces échanges et les rend ainsi visible.

Nous avons procédé de la même manière pour rassembler nos données sur les carrières des expatriés. Nous avons cherché le moment de "rassemblement", celui qui nous paraissait le plus dense et donc le plus susceptible de révéler les fondements de l'échange entre un individu et son organisation. Il nous a semblé que le retour d'expatriation constituait ce moment le plus adéquat pour cela. Ce moment est reconnu par la littérature comme un moment important, marquant, fort en émotion, etc. Mais surtout, comme nous l'avons signalé ci-dessus, c'est lorsque la relation commence à être dégradée que le système de don / contre-don commence à être visible car l'individu remet en cause progressivement le tabou du calcul et s'engage dans une évaluation de ce qu'il a fait pour son organisation et que celle-ci ne lui a jamais rendu. Or, cette déception est plutôt courante dans la population des anciens expatriés comme peut notamment en témoigner le taux important de turn-over parmi cette population (Stroh, Gregersen & Black, 2000 ; Tyler, 2006 ; Yeaton & Hall, 2008). C'est donc quelques temps après le retour d'expatriation (grand moment de "rassemblement" entre l'individu et son organisation), chez des salariés plutôt déçus par ce qui leur a été proposé que l'on peut trouver les éléments qui permettent de caractériser ce système d'échange généralisé dans les carrières des expatriés. Ainsi, le cas que nous avons sélectionné dans le cadre de la présente communication met en évidence des phénomènes que nous avons retrouvés chez les autres interviewés mais, alors qu'ils étaient présents de manière plus isolée chez ceux-ci, ils se retrouvent réunis de façon archétypale sur un seul individu, l'expatrié Michel S. Un archétype (Weber, 1922, 1971) n'existe normalement pas. Il s'agit d'un ensemble d'éléments qui sont issus du réel mais qui sont assemblés de manière heuristique pour former un tableau de pensée homogène et cohérent (Agard, Mevel-Pla, 2011). Un archétype rassemble dans un ensemble cohérent les différents éléments qui ont, par ailleurs, été identifiés comme importants pour l'objet étudié (ici la carrière des expatriés).

C'est donc la faible probabilité de rencontrer réunies en un seul individu toutes les caractéristiques identifiées dans l'ensemble de notre échantillon et la possibilité qu'il nous donne d'entrer dans le détail de sa logique qui fait que nous avons fait le choix de nous focaliser sur le cas de l'expatrié Michel S.

Enfin, il nous semble important de préciser que notre compréhension de l'expérience singulière de Michel S. s'appuie également sur l'analyse de données secondaires internes (site Internet, rapport d'activité, rapport financier et RSE) ainsi que sur la mobilisation de deux entretiens complémentaires : l'un mené auprès de la Directrice du Développement RH de l'entreprise Rails-Fil et l'autre réalisé auprès d'un ancien expatrié du Groupe.

### ***2.3. Présentation du cas retenu dans le cadre de cette communication.***

Le cas retenu dans le cadre de cette communication est celui de Michel S., ancien expatrié de l'entreprise Rails-Fil. Rails-Fil est une filiale du Groupe Rails dont les activités principales sont l'exploitation, la maintenance et l'ingénierie de réseaux de transport de

voyageurs. Plus particulièrement, Rails-Fil est une entreprise créée en 2002 dans l'objectif de développer les activités du Groupe en dehors du réseau historique de Rails qui est la région parisienne. Aujourd'hui, la filiale Rails-Fil, dont le Siège social est à Paris, compte environ 15 000 salariés, est présente dans quinze pays et réalise 70% de son chiffre d'affaires à l'international.

Michel S., est salarié de l'entreprise Rails depuis 1999. Lors de notre entretien avec Michel S. (l'entretien a été réalisé le 18 juillet 2013), ce dernier était de retour en France depuis cinq mois et ce après avoir passé trois ans en Inde pour Rails-Fil.

L'entretien alors réalisé avec Michel S., d'une durée de cent-dix minutes (soit 23 pages de retranscription), était de type semi-directif et nous a permis d'explorer plusieurs grands thèmes. Ainsi, dans un premier temps, à la manière d'un récit de vie (Bertaux, 2016), nous lui avons demandé de nous raconter son parcours ainsi que de nous expliquer comment son/ses expérience(s) de mobilité(s) internationale(s) s'inscrivaient(en)t dans ce parcours. Ensuite, l'entretien suivait une forme semi-directive plus classique et les questions portaient alors notamment sur sa responsabilité ainsi que sur celle de son entreprise dans la gestion de son expatriation, sur son appréciation concernant son poste de retour, sur la gestion organisationnelle de sa carrière, sur ses projets futurs, etc.

En conclusion, l'analyse menée spécifiquement pour les besoins de cette communication s'inscrit dans notre volonté de montrer la pertinence et la richesse du cadre théorique du don / contre-don pour enrichir l'étude sur les carrières des expatriés.

### **3. Résultats.**

#### ***3.1. L'expatriation : un échange présentant les caractéristiques du fait social total.***

L'entretien réalisé auprès de Michel S. démontre la pertinence de la perspective du don /contre-don de Mauss dans l'analyse des carrières des expatriés en montrant tout d'abord que l'expatriation peut être appréhendée comme un échange présentant les caractéristiques du fait social total. Trois faits saillants nous paraissent ici particulièrement révélateurs de l'expatriation comme « phénomène social total ».

Premièrement, notre entretien avec Michel S. met en évidence le fait qu'une expérience d'expatriation se conçoit comme un échange qui concerne l'ensemble de la société. En effet, l'expatriation de Michel S. ne peut se réduire à un acte isolé engageant seulement sa personne et son organisation. A ce propos, le récit de Michel S. montre bien la diversité et le grand nombre de personnes concernées par l'expatriation. Ainsi, ces personnes peuvent travailler au sein de Rails-Fil comme cela est le cas des managers et des praticiens RH qui ont pu intervenir dans la gestion de l'expatriation de Michel S. ; ces personnes peuvent aussi être en relation d'affaires avec son entreprise comme cela est le cas du « Client » auprès duquel Rails-Fil a décroché un contrat en Inde et qui a justifié l'expatriation de Michel S. mais ces personnes peuvent également être extérieures à Rails-Fil et à ses relations d'affaires : la femme de Michel S., sa famille, les futurs usagers indiens du métro sur lequel Michel S. travaillait, les milieux politiques et économiques indiens, etc. Le verbatim suivant, extrait de notre entretien avec Michel S., montre bien que lors de son expatriation ce dernier se situait dans un système d'échanges qui dépassait la relation entre sa seule personne et son organisation.

*« [J'étais] sur un poste Directeur d'exploitation, très chargé, gros challenge : en Inde, 600 000 voyageurs prévus pour une ligne de 12 km. Gros enjeux en termes de sécurité : la sécurité sur les lignes de chemin de fer rien qu'à Bombay c'est 10 morts par jour. Donc gros challenge : personne qui connaît le métro, métro totalement inconnu, il n'y a pas de centre de formation,*

*il n'y a pas de ressources d'expertise métro. Le seul métro c'était Delhi, à 2000km... Comment vous faites pour recruter des gens à 2000km ? »*

Ensuite, le récit de Michel S. met en évidence le fait qu'une expérience d'expatriation peut aussi être appréhendée comme un phénomène social total dans la mesure où son expérience rend compte d'un échange dans lequel ce dernier « s'est donné entièrement » pour reprendre l'expression de Mauss. Ainsi, il ressort de son récit le fait qu'une expérience d'expatriation exige de nombreux sacrifices, ce qui renvoie à la dimension désintéressée de l'échange de type don / contre-don. Souvent liée à cette question du sacrifice, le récit de Michel S. montre également qu'une expérience d'expatriation suppose un échange dans lequel les dimensions professionnelles et personnelles sont entremêlées. Par exemple, lorsque Michel S. dit : « *Aujourd'hui, moi j'ai ma mère qui est très malade. Quand on est « expat' », on est loin de sa famille, on est loin de ses sources...* », ce dernier met bien en évidence le fait que l'expatriation, qui est une mobilité professionnelle et internationale, conduit l'expatrié à s'éloigner géographiquement de ses proches ce qui correspond bien à un sacrifice et à une situation dans laquelle les sphères professionnelles et privées sont imbriquées. Plus largement, l'expérience de Michel S. montre un échange dans lequel sont investies de nombreuses dimensions : identitaires, affectives, symboliques, sociales et relationnelles (Mauss, 1923 ; Pihel, 2008). Les dimensions identitaire, relationnelle et sociale sont par exemple particulièrement visibles dans les extraits d'entretien suivants dans lesquels Michel S. témoigne de son besoin de vivre à l'étranger ainsi que de son orientation internationale : « *Pour moi, il n'y a que ça qui compte [partir à l'international]. [...] Moi de toute façon ma vie ce n'est pas à Paris, je me suis totalement exporté de Paris.* » ; « *Quand vous discutez avec les gars ici, souvent ils ne parlent pas l'anglais, vous voyez des choses simples, ils ne sont pas du tout orientés business international, ils sont très compétents mais dans un format Paris, Paris et Région.* » ; « *C'est tout ce à quoi j'ai goûté en expatriation : c'est cet esprit-là, c'est l'autonomie dans un grand degré d'incertitude, c'est ça qui m'a excité et qui m'a fait vivre ces dernières années, c'est très fort.* » Quant à la dimension affective, celle-ci est également présente dans le récit de Michel S. comme peuvent en témoigner par exemple les expressions « *moi je suis attaché à ma boîte* » ou encore « *c'est malheureux car ça voudrait dire que je quitte ma boîte* ».

Enfin, le caractère « phénomène social total » de l'expatriation s'exprime aussi à travers la diversité des dons et contre-dons structurant la relation d'emploi liant l'expatrié et son organisation. Du côté de Michel S., son récit fait ressortir que ce dernier a consenti des dons de nature diverse parmi lesquels nous pouvons mentionner le fait d'accepter de vivre « *loin de sa famille, [...] loin de ses sources* », « *d'endosser des responsabilités comme jamais* », de supporter un « *haut niveau d'activité et de stress* », etc. Face à ces dons, l'entretien mené avec Michel S. nous permet d'identifier un certain nombre de contreparties consenties par l'organisation. Certaines d'entre elles sont effectives et connues avant même le départ en expatriation et peuvent être formalisées dans les politiques de mobilité internationale. Nous pensons ici notamment à tout ce que peut contenir le package d'expatriation : « *On a un package en tant qu'expat' qui fait que la vie est bonne. Moi je suis assez à l'aise avec ça car je considère que c'est une compensation.* » A l'inverse, il existe aussi d'autres contreparties qui renvoient à la notion de « contre-dons » dans la mesure où ces dernières sont attendues, espérées par l'expatrié. Parmi ces « contre-dons » attendus, la question de la gestion de la carrière suite au retour apparaît comme particulièrement importante dans le récit de Michel S. : « *Moi, ce que j'attends, c'est un parcours, un mini parcours, qu'on me dise : « ok, tu as été Managing Director aux Philippines, tu as eu une expérience très prenante, tu as accepté des gros challenges sur des contrats difficiles, donc ça on le valorise aujourd'hui et on te fait un mini parcours. » »*

Ce premier paragraphe avait pour objectif d'illustrer que l'expatriation, du fait des caractéristiques et dimensions qu'elle implique, peut être appréhendée comme un « phénomène

social total ». Ce point est essentiel dans la démonstration de la pertinence de la perspective du don / contre-don pour l'analyse des carrières des expatriés. Le paragraphe qui suit propose d'expliquer, à partir du triptyque « donner, recevoir, rendre » qui est central dans la perspective maussienne, le mécontentement exprimé par Michel S. lors de notre entretien.

### ***3.2. Le refus de célébrer le don : vers une remise en cause de la dynamique de l'échange.***

Comme nous avons pu le mentionner en méthodologie, c'est lorsque la relation se dégrade que le système de don / contre-don devient visible car l'individu remet en cause progressivement le tabou du calcul et s'engage alors dans une évaluation de ce qu'il a fait pour son organisation et que celle-ci ne lui a jamais rendu. Nous retrouvons cette situation dans le récit de Michel S.

Plus particulièrement, l'analyse de l'entretien de Michel S. montre que c'est le refus de Rails-Fil de célébrer son don qui est à l'origine de la remise en cause de la dynamique de l'échange entre ce dernier et son entreprise. Ainsi, en refusant son obligation de « recevoir » le don, Rails-Fil va à l'encontre du « cycle triadique du potlatch » qui est : « donner, recevoir, rendre ». En l'occurrence, le refus de « recevoir » s'exprime ici par la non reconnaissance et valorisation des compétences développées par Michel S. lors de son expatriation en Inde. Dans le cas de Michel S., cette non valorisation s'exprime par l'absence de perspectives de carrière qui lui sont offertes par son organisation. Les deux extraits de verbatim suivants expriment bien cette absence de célébration du don et la déception qu'elle occasionne chez Michel S.

*« J'ai eu des entretiens pour répondre à votre question. J'ai eu entretien avec les RH, avec mon Chef mais ça n'a pas permis une vraie articulation entre ce que j'ai fait comme expat' et ce que je fais aujourd'hui. Ça n'a pas permis la mise en place d'un parcours à court ou moyen terme pour me relancer dans l'expatriation, ça non plus ça ne l'a pas permis donc aujourd'hui je suis un peu au doigt mouillé. »*

*« Mais si vous voulez ce que je regrette, je suis super content d'avoir fait de l'expatriation, ce sont des expériences super riches, bon il y a des difficultés, des challenges, etc. bon mais globalement, vous voyez c'est extraordinaire. Maintenant ce que je regrette c'est que cet extraordinaire il ne soit pas mieux valorisé, mieux pris en compte depuis Paris car sûrement il y a la distance, ce n'est pas simple, qu'il n'ait pas un sens au minimum qui soit donné à ça en projection à l'avenir, vous voyez, j'ai l'impression qu'il ne faudrait pas tant que ça pour bien prendre soin des expat' mais en fait ce n'est pas fait. »*

Ainsi, le récit de Michel S. fait ressortir que c'est le manquement de Rails-Fil à son obligation de « recevoir » le don qui explique la dégradation de leur relation.

Plus encore, l'analyse de son entretien montre que le ressentiment certain exprimé par Michel S. à l'égard de Rails Fil s'explique par la substitution d'un nouveau triptyque au « cycle triadique [classique] du potlatch » qui est marqué par les trois séquences du don, de la célébration du don et du contre-don. Ainsi, ce cycle classique du don est remplacé par un nouveau cycle dont les séquences sont le don, l'absence de célébration du don et l'obligation d'un nouveau don. En effet, alors que Michel S. pensait que son organisation chercherait véritablement à valoriser son expérience acquise à l'international par la proposition d'un poste répondant à ses attentes, expériences et compétences, ce dernier explique, au contraire, se retrouver dans une situation où son organisation d'une part ne gère pas sa carrière et d'autre part lui demande de nouveaux « sacrifices ». Ainsi, à la place du contre-don attendu par Michel S., ce dernier devrait consentir à réaliser un nouveau don. Cette situation qui va à l'encontre de la logique du « cycle triadique du potlatch » nous semble parfaitement lisible dans le verbatim suivant :

*« Alors le meilleur discours que j'ai eu par rapport à ça [mes perspectives de carrière], hum... c'est : « reprends un poste de directeur d'exploitation ». Donc à me faire chier alors qu'il y en*

*a d'autres qui sont restés ici, qui n'ont jamais bougé... Moi, j'ai fait trois ans très fatigant en Inde, avant j'ai fait les Philippines, ça commence à faire, je n'ai plus 20 ans ! Donc : « reprends un poste difficile où tu vas montrer que tu es capable, donc reprends un poste pendant trois ans et après ça on n'a pas de soucis on pourra te faire confiance pour te donner un poste de Managing Director ». Mais tout ça c'est entre guillemets car évidemment c'est écrit nulle part et je n'ai pas le sentiment d'avoir une réelle garantie par rapport à ça sinon je n'aurais pas... je ne serais pas dans la même hésitation. [...] J'ai peur de ça aujourd'hui : d'une voie de labeur continuels sans garantie. »*

Ainsi, dans ce deuxième paragraphe, nous avons pu montrer que c'est le refus de célébrer le don qui a entraîné une dégradation de la relation d'emploi entre Michel S. et Rails Fil. Plus encore, notre analyse nous a permis de mettre en évidence que le « cycle triadique [classique] du potlatch » s'était vu remplacer par un nouveau cycle dans lequel l'organisation d'une part refusait de « recevoir » les dons consentis pendant l'expatriation et d'autre part attendait un « nouveau don » suite au retour. Dans le paragraphe suivant, nous proposons, à l'aide de la notion de « chaîne des dons », d'expliquer pourquoi Michel S. cherche, en dépit d'un retour décevant, à maintenir sa relation d'emploi avec son entreprise.

### ***3.3. Une volonté de maintenir la relation malgré un retour décevant : pour une appréhension de l'histoire de la relation.***

Le ton et les propos parfois véhéments de Michel S. durant notre entretien exprimaient sans peine sa déception ainsi qu'un ressentiment certain nourri à l'égard de son entreprise et ce compte tenu de la manière dont ont été gérés son expatriation et son retour. Pour illustrer notre propos, nous proposons de reproduire les verbatims suivants extraits de notre entretien avec Michel S. :

*« Je suis dans le management zéro et quand j'appelle Paris j'ai l'impression d'être devenu complètement un électron libre qui bosse quelque part. »*

*« Bon ensuite c'est vrai que moi je considère globalement que Rails Fil n'est pas assez mature, n'est pas encore mature dans la façon de gérer les expat' : très difficile d'avoir une visibilité. Les packages ? Très difficile de pouvoir comparer les packages, de savoir où on est par rapport aux packages dans certains pays, etc. Ça fait vraiment traitement au cas par cas. »*

*« Hier encore je discutais avec un expat et on se disait excusez les termes mais les RH c'est de « la branlette » car les RH ils viennent nous voir en nous disant : « ah oui, la compétence, l'expérience, l'évaluation des capacités en articulation avec l'expérience et nanani et nanana », et puis on voit des gens subitement qui sont affectés sur des postes. »*

Ces extraits d'entretien expriment bien la déception de Michel S. vis-à-vis de la gestion par Rails-Fil de son expatriation et carrière.

Pour autant, bien que déçu et face à une relation d'emploi accusant un déséquilibre certain (refus de célébrer le don, absence de contre-don, exigence d'un nouveau don), Michel S. n'a pas décidé de mettre un terme à cette relation mais au contraire s'est engagé dans des actions ayant pour objectif de la maintenir. Ainsi, deux « nouveaux dons » ressortent particulièrement de son récit.

Le premier don renvoie au fait que Michel S. a décidé de compléter sa formation initiale en s'inscrivant dans un MBA en formation continue afin d'accroître ses chances d'obtenir un poste au sein de Rails-Fil qui réponde à ses attentes : *« En ce moment je suis en train de faire un MBA à l'école des Ponts qui me coûte la peau des fesses car si on veut un MBA de qualité c'est dans les 40 000 – 45 000 euros. HEC on est à 60 000. Mais c'est pas grave, je me dis : « j'ai des économies, je relance un peu la machine », ça va me donner, même si je n'ai plus trente ans, un plus et des arguments pour évoluer. »*

Le second don consenti par Michel S. suite à son retour d'expatriation est son acceptation d'un poste de coordinateur technique, un poste qui ne correspond pas aux souhaits

de ce dernier en termes de carrière mais qui il l'espère lui permettra de « [le] relancer dans l'expatriation » : « Là, j'accepte le poste de coordinateur technique pour l'Espagne : l'Espagne c'est un de nos gros projets, c'est un gros réseau notamment en RER, c'est à gros enjeu, cent millions d'euros de chiffre d'affaires par an, c'est du lourd, je peux imaginer qu'en étant coordinateur pour répondre aux appels d'offre à un moment donné je vais avoir des échanges même ponctuels avec même le Président de Rails-Fil car c'est un projet porteur, avec des décideurs importants donc je serai plus connu et ça à un moment donné je peux imaginer que ça m'aide[ra]. »

Au regard de ces différents éléments, il nous semble légitime de soulever la question suivante : Compte tenu de la déception exprimée par Michel S. concernant son poste de retour et plus globalement au sujet de la gestion de son expatriation et carrière, comment expliquer que ce dernier d'une part n'ait pas quitté son organisation et d'autre part se soit engagé dans des actions ayant pour objectif de maintenir sa relation d'emploi ?

L'analyse de notre entretien avec Michel S. montre alors que sa volonté de maintenir sa relation d'emploi avec Rails-Fil ne peut être comprise qu'en appréhendant l'ensemble de « l'histoire de [sa] relation d'emploi » (Pihel, 2008) avec le Groupe Rails. Autrement dit, notre analyse démontre que si l'on souhaite comprendre l'attitude de Michel S. il convient alors de considérer la totalité de la « chaîne des dons » caractérisant l'histoire du salarié Michel S. au sein du Groupe Rails.

A ce propos, tout d'abord, notre analyse fait ressortir qu'à plusieurs moments de l'entretien, Michel S. fait appel au passé pour justifier sa fidélité à Rails-Fil et sa volonté de maintenir cette relation. En l'espèce, Michel S. a rejoint le Groupe Rails en 1999 « par la porte RH » et après avoir considéré en avoir « fait le tour », ce dernier a souhaité « se rapprocher du cœur de métier de l'entreprise qui est le transport ». Pour ce faire, Michel S. a alors eu « le soutien d'un décideur qui [lui] a fait confiance même si [il] n'étai[t] pas de formation, de background technique, ingénieur, et caetera » et a alors « pu être formé, à l'intérieur de Rails ». Ainsi, c'est ce passé au sein de Rails et l'existence de ces « anciens dons » de la part de Rails qui explique l'attitude de Michel S. suite à son retour. Cette incidence du « passé » pour expliquer le présent est conforme à la perspective maussienne et se retrouve dans le verbatim suivant : « Moi je suis attaché à ma boîte parce qu'elle m'a donné la chance d'être formé aux trains, de prendre des responsabilités dans ce domaine qui n'était pas mon domaine initial. »

Par ailleurs, la notion de « chaîne des dons » met également bien en évidence que le système d'échanges relevant du paradigme du don / contre-don engage à la fois le passé mais aussi le futur des individus engagés dans la relation. Et, sur ce point, le récit de Michel S. fait ressortir le fait que ce dernier imagine des « scénarios » possibles concernant l'avenir de sa relation d'emploi au sein du Groupe Rails. En faisant cela, Michel S. justifie son acceptation d'une relation d'emploi actuelle accusant un déséquilibre en sa défaveur par son espoir de la survenue prochaine de « contre-dons ». A ce propos, par exemple, l'extrait d'entretien durant lequel Michel S. évoque son acceptation du poste de coordinateur technique dans l'espoir que cela l'aide à se relancer dans l'expatriation montre bien un « scénario » dans lequel la survenue d'un contre-don justifie qu'il s'accommode de sa situation actuelle. Au-delà de cette stratégie de Michel S. de considérer le poste de coordinateur technique comme d'un poste tremplin, Michel S. imagine également un avenir possible pour le Groupe Rails : un avenir marqué par le développement du Groupe à l'international, avenir dont il espère la survenue prochaine car il faciliterait la remise par Rails des contre-dons qu'il attend : « L'énorme majorité de nos activités c'est Paris et Région. Rails, vous connaissez ? L'énorme majorité des activités c'est ici, à Paris. Et je pense que pour nous les quelques expat' qu'on est aujourd'hui, on est content de faire de l'expatriation mais en même temps cette configuration ne nous arrange pas forcément. [...] Et je pense qu'il faudra encore une génération, peut-être plus pour que l'on passe d'un 98-2% à un 60-40, c'est tout ce que je souhaite à l'entreprise, vous voyez avec la mise en concurrence

*en Europe, etc. Là je suis en train de bien me positionner, de commencer à me positionner pour qu'avec mon équipe on réponde à un appel d'offre à Berlin et c'est de la mise en concurrence en Europe. Donc, je pense que cette dynamique aidant, je pense que l'on va tomber dans d'autres ratios qui vont aider à, comment dire, clarifier la situation et la gestion de carrière des expatriés. »*

Ainsi, notre analyse du récit de Michel S. montre que la convocation du passé et l'invocation de l'avenir participent à l'acceptation par ce dernier de sa situation actuelle.

Ainsi, la perspective du don / contre-don, en prenant en compte « toute la complexité de la relation » ainsi que « la dynamique d'interaction durable avec le contexte situé dans lequel s'insère la relation » (Pihel, 2008, p. 504) permet d'enrichir l'analyse des carrières des expatriés en expliquant des situations dans lesquelles l'expatrié de retour peut être à la fois frustré mais fidèle.

## **Discussion-conclusion**

Cette communication proposait de démontrer la pertinence, en complément de l'approche par le contrat psychologique, de la perspective du don / contre-don de Mauss dans l'analyse de la dynamique des carrières des expatriés. A travers la mobilisation d'un unique entretien, entretien retenu parmi les soixante-cinq menés dans le cadre de notre recherche doctorale en raison de son caractère idéal-typique, nous avons souhaité illustrer quels peuvent être les apports de la perspective maussienne pour la littérature consacrée à la gestion de l'expatriation. Dans le cadre de cette présente communication, nous avons décidé d'insister particulièrement sur trois d'entre eux.

Ces trois résultats présentent à la fois des intérêts théoriques et managériaux.

Premièrement, le cadre théorique du don / contre-don permet d'élargir la perspective en montrant que l'expatriation peut être appréhendée comme un « phénomène social total ». Ainsi, l'analyse du récit de Michel S. plaide en faveur de ne pas limiter une expérience d'expatriation à une expérience de travail lambda ou encore à une simple mobilité professionnelle. De ce fait, l'organisation doit être attentive aux différents dons consentis par leurs salariés expatriés et ce afin d'être en mesure de délivrer des contre-dons dans le but d'éviter une dégradation de la relation d'emploi amenant à la remise en cause du tabou du calcul qui présidait alors dans leurs échanges. Par exemple, l'organisation ne doit pas, à notre sens, se cacher derrière le respect de la séparation usuelle existant entre la vie professionnelle et la vie privée mais au contraire doit se soucier des incidences qu'une telle mobilité professionnelle peut avoir sur la vie privée de ses salariés expatriés afin de pouvoir accompagner et soutenir au mieux ses salariés lors de cette expérience.

Deuxièmement, notre communication démontre la pertinence de la perspective du don / contre-don pour analyser les déceptions fréquentes chez les expatriés à la suite de leur retour de mobilité internationale. En effet, la théorie de Mauss, à travers le « cycle triadique du potlatch » qui est composé des trois obligations « donner, recevoir, rendre », offre un cadre d'analyse de la frustration des anciens expatriés qui nous semble particulièrement riche. En l'occurrence, le récit de Michel S. fait bien ressortir que la dégradation de la relation d'emploi entre Michel S. et Rails-Fil a pour origine une remise en cause du « cycle triadique [classique] du potlatch » du fait du non-respect de la part de Rails-Fils de son obligation de « recevoir » le don conduisant alors à son incapacité de « rendre ». Comme en témoigne le récit de Michel S. (mais cela est également très souvent le cas chez les nombreux expatriés interrogés dans le cadre de notre recherche), cette dégradation de la relation d'emploi se manifeste suite au retour de mobilité internationale et a pour cause principale la non valorisation des compétences développées à l'international. Ainsi, les organisations ont intérêt à suivre de près le développement de compétences de leurs salariés durant leur mobilité internationale afin de pouvoir être en mesure



de leur proposer, à leur retour, un poste qui tienne compte de leur expérience internationale. Dans cette optique, la question du suivi des expatriés est cruciale car à travers notamment les entretiens d'évaluation et de carrière l'organisation marque sa capacité et son ouverture à « recevoir » le don.

Troisièmement, notre communication montre la pertinence de la perspective du don / contre-don pour comprendre la situation paradoxale d'expatriés de retour frustrés mais fidèles. En effet, l'analyse de notre entretien avec Michel S. montre que la fidélité de ce dernier ainsi que sa volonté de maintenir sa relation avec Rails-Fil ne peut se comprendre qu'en élargissant la perspective temporelle. A ce propos, la notion de « chaîne des dons » qui permet de considérer à la fois le passé et le futur de la relation d'emploi nous apparaît comme particulièrement prometteuse : la convocation du passé et l'invocation de l'avenir comme participant à l'acceptation par Michel S. d'une relation d'emploi actuelle accusant un déséquilibre en sa défaveur en témoigne. Ce troisième résultat nous semble être riche d'enseignements théoriques comme pratiques. Sur le plan théorique, par exemple, il invite à considérer l'expatriation comme un moment particulier de la carrière des individus et donc d'une part à ne pas commencer les « investigations » au moment du départ en mobilité mais aussi à considérer les expériences précédentes et d'autre part à ne pas arrêter ces mêmes « investigations » au poste occupé suite au retour puisque le récit de Michel S. montre que l'expatrié de retour peut continuer à espérer recevoir des contre-dons au-delà de cette période. Sur le plan pratique, ce résultat invite les organisations à s'interroger sur les dons reçus ainsi que sur les contre-dons accordés tout au long de leur relation d'emploi avec leurs salariés expatriés afin de pouvoir apprécier les situations dans lesquelles un retour décevant peut représenter ou non une cause suffisante pour le salarié de départ et donc de rupture de la relation d'emploi. En l'occurrence, le récit de Michel S. montre que la frustration du retour est d'une certaine manière compensée par le passé de leur relation d'emploi et notamment par le fait que le Groupe Rails lui a permis d'acquérir une formation technique et ainsi de pouvoir travailler dans le cœur de métier de son entreprise comme il le souhaitait alors.

Par ailleurs, nous considérons aussi que notre travail présente plusieurs limites. Nous proposons de revenir sur deux d'entre elles.

Premièrement, cette communication repose sur la présentation d'un cas unique d'ancien expatrié. Si cette méthodologie particulière peut se justifier et a déjà donné lieu à des publications (cf. par exemple Agard et Mevel-Pla, 2011), il n'en demeure pas moins que la présentation par exemple d'une étude de cas d'une entreprise comprenant l'étude de données secondaires internes variées et l'analyse de nombreux entretiens menés d'une part auprès de professionnels en charge de la gestion de l'expatriation et des carrières et d'autre part auprès d'anciens expatriés permettrait de présenter des résultats plus robustes, ayant pu faire l'objet d'une légitimation par triangulation. Par ailleurs, une telle étude de cas permettrait de considérer davantage « la spécificité de l'espace investi » (Pihel, 2008, p. 505).

Deuxièmement, nous considérons que la richesse des résultats présentés dans le cadre de cette communication est limitée par le fait que l'entretien réalisé avec Michel S. soit intervenu seulement cinq mois après son retour de mobilité internationale. Plus exactement, nous pensons qu'il serait extrêmement intéressant de réaliser un nouvel entretien avec Michel S. (cette remarque est aussi tout à fait valable pour les quarante et un autres entretiens menés auprès d'anciens expatriés dans le cadre de notre recherche doctorale). Ce nouvel entretien aurait permis d'interroger et ainsi de connaître l'évolution de la relation d'emploi entre Michel S. et Rails-Fil suite à son retour.

Enfin, nous considérons toutefois que ces deux limites constituent autant de perspectives de travail et plus encore, dans notre cas, un agenda de recherche tout à fait envisageable.

## Bibliographie

- Adler N.J. (1981), «Re-Entry: Managing Cross-Cultural Transitions», *Group & Organization Studies*, vol. 6(3), p. 341-356.
- Adler N.J. (1986), «International Dimensions of Organizational Behaviour», *Thunderbird International Business Review*, vol. 28(1), p. 31-32.
- Agard J.Y., Mevel Pla N. (2011), «Sélection et expatriation : de Prométhée à Protée », *Management International*, vol. 15(3), p. 11-28.
- Al Ariss A. (2014), *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*. Cham: Springer.
- Alter N. (2006), « Taylor et l'organisation scientifique du travail », in Alter N. (ed), *Sociologie du monde du travail*, Paris : PUF, pp.7-23.
- Ames, D. R., Flynn, F. J., Weber, E. U. (2004). "It's the thought that counts: On perceiving how helpers decide to lend a hand", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), pp. 461-474.
- Andresen M., Göbel M. (2010), Governance of Psychological Contracts via Reciprocity: The Case of International Expatriation Management. In: P.G. Benson (eds.), *Emerging Themes in International Management of Human Resources* (pp. 187-210). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Argyris C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Barabel M., Meier O. (2011), *La Gestion Internationale des Ressources Humaines*, (2e éd.). Paris, France : Dunod.
- Barmeyer C., Davoine E. (2012), «Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? » *Gestion : Revue internationale de Gestion*, vol. 37(2), p. 45-53.
- Blau P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.
- Bertaux, D. (2016). *Le récit de vie*, Paris: Armand Colin.
- Berthier P., Roger A. (2010), « *Le retour de mobilité internationale : rupture et opportunité* », 20ème congrès du réseau des IAE (2010), Aug 2010, Strasbourg, France. 13 p., 2010.
- Berthoin Antal A. (2001), «Expatriates' Contributions to Organizational Learning», *Journal of General Management*, vol. 26(4), p. 62-84.
- Berthoin Antal A., Richebé N. (2009), «A Passion for Giving, A Passion for Sharing: Understanding Knowledge Sharing as Gift Exchange in Academia», *Journal of Management Inquiry* , vol. 18(1), p. 78-95.
- Bourdieu P., (1980), *Le sens pratique*, Editions de Minuit.
- Cerdin J.-L. (2004), L'expatriation : un temps de carrière particulier. In Guerrero, S., Cerdin J.-L., Roger A. (coordonné par), *La Gestion des carrières : Enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, AGRH, 16, 265-282.
- Cerdin J.-L. (2010), De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation. In Casal, D., Chevalier, F., Davoine, E. et Louart, P., (coord.), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux* (p. 221-240), Vuibert : Paris.
- Cerdin J.-L. (2012), « Savoir gérer une carrière internationale », *Gestion*, vol. 37(3), p. 19-27.
- Cerdin J.-L., Brewster C. (2014), «Talent Management and expatriation: Bridging two streams of research and practice», *Journal of World Business*, vol. 49, p. 245-252.
- Colling D.-G. (2014), «Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities», *Journal of World Business*, vol. 49, p. 253-261.

- Coyle- Sapiro J., Parzefall M.R. (2005), Explorer la theorie du contrat psychologique: questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi dans Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D., Mignonac K., *Comportement organisationnel*, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle : Éditions De Boeck, Bruxelles, 21-67.
- Cropanzano R., Mitchell M. (2005), «Social exchange theory: An interdisciplinary review», *Journal of Management*, vol. 31(6), p. 874.
- Dubar C. (1991) (2015), *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*, 5<sup>ème</sup> Ed., Paris : Armand Colin.
- Eisenhardt K. M. (1989), «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 532–550.
- Eisenhardt K. M., Graebner M. E. (2007), «Theory building from case studies: Opportunities and challenges», *Academy of Management Journal*, vol. 50(1), p. 25-32.
- Ferraro G. P. (2002), *The cultural dimension of international business* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- Flynn F. J. (2005), «Identity Orientations and Forms of Social Exchange in Organizations», *Academy of Management Review*, vol. 30(4), p. 737-750.
- Goffman E. (1972), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus.[Asylums.] Trad. de Liliane et Claude Lainé. Présentation, index et notes de Robert Castel*. Editions de minuit.
- Grasser B., Colin T., (2014), « Le travail des managers de proximité comme échange social : une analyse à partir de trois organisations. », Communication au 25<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Chester, 7 au 9 Novembre, 13 p.
- Guzzo R.A., Noonan K.A., Elron E. (1994), «Expatriate managers and the psychological contract», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 617–626.
- Halbwachs M., (1950) (1967), *La mémoire collective*, 2<sup>ème</sup> Ed., Paris: Presses Universitaires de France.
- Haslberger A., Brewster C. (2009), «Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers», *Human Resource Management*, vol 48(3), p. 379-397.
- Harris H., Brewster C. (1999), «The coffee-machine system: how international selection really works», *The International Journal of Human Resource Management*, p. 488-500.
- Jassawalla A., Connelly T., Slojowski L. (2004), «Issues of effective repatriation: A model and managerial implications», *A.A.M. Advanced Management Journal*, 6 (2), 38-46.
- Lazarova M., Caligiuri P. (2001), « Retaining repatriates: the role of organization support practices», *Journal of World Business*, vol. 36(4), p. 389-401.
- Levinson H. (1962), *Men, Management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Malinowski B. (1922), *Argonauts of the Western Pacific*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Mauss M. (1923-1924/1950/1999), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'année sociologique*, nouvelle série I, p30-186.
- Mauss M. (1968), *Sociologie et anthropologie*, Paris, Puf.
- Morrison E, Robinson S.L. (1997), « When Employee Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Develops ». *Academy of Management Review*, vol. 22 (1), p. 226-256.
- Pihel L. (2006), *La relation d'emploi durable : analyse d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

- Pihel L. (2008) « L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. De la validation aux enseignements d'un paradigme », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 63 (3), p. 502-528.
- Pihel L. (2010), « La relation salariale moderne. La dynamique du don/contre-don à l'épreuve et dans l'impasse », *La Revue Semestrielle du Mauss*, 1er semestre, n°35.
- Polanyi K, (1944), *The Great Transformation*, New York, Rinehart and Co.
- Ren H., Bolino M. C., Shaffer M. A., Kraimer M. L. (2013), «The influence of job demands and resources on repatriate career satisfaction: A relative deprivation perspective», *Journal of World Business*, vol. 48(1), p. 149-159.
- Richebé N. , Balkin D. (2007), « A gift exchange perspective on organizational training», *Human Resource Management Review*, vol. 17 (1), p. 52-62.
- Rousseau D. M. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, p. 121-139.
- Schein E. H. (1965), *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. (2d Ed., 1970; 3d Ed., 1980).
- Smida N. (2006), « Optimiser la gestion du retour des cadres expatriés français », *Gestion*, vol. 31(1), p. 59-69.
- Stahl G.K., Chua C.H., Caligiuri P.M., Cerdin J-L., Taniguchi M. (2009), «Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities», *Human Resource Management*, vol. 48(1), p. 91-111.
- Stroh L., Gregersen H. B., Black J. S. (2000), «Triumphs and tragedies: Expectations and commitments upon repatriation», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 11(4), p. 681-697.
- Tyler K. (2006), «Retaining repatriates», *HR Magazine*, vol. 51, p. 97-102.
- Weber M. (1922) (1971), *Economie et Société*, Paris : Plon.
- Yan A., Zhu G., Hall D.T. (2002), «International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts», *The Academy of Management Review*, vol. 27(3), p. 373-391.
- Yeaton K., Hall N. (2008), «Expatriates: Reducing failure rates», *Journal of Corporate Accounting & Finance*, p. 75-78.
- Yin R.K. (2008), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications Inc.