



HAL
open science

**Risques et promesses de la mobilité internationale.
Sociologie d'une figure obligée. Revue Cadres (CFDT),
n°434**

Sophie Pochic

► **To cite this version:**

Sophie Pochic. Risques et promesses de la mobilité internationale. Sociologie d'une figure obligée. Revue Cadres (CFDT), n°434. 2009, pp.31-38. halshs-00745637

HAL Id: halshs-00745637

<https://shs.hal.science/halshs-00745637>

Submitted on 26 Oct 2012

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.

Risques et promesses de la mobilité internationale Sociologie d'une figure obligée

La mobilité internationale apparaît comme une nouvelle norme de carrière, une figure obligée. Qu'en est-il en réalité ? Tout le monde est-il concerné ? Il y a ceux qui la demandent et ceux à qui elle est proposée, et parmi ceux-ci il y a ceux qui pourront accepter sans problème et les autres. En fonction de l'âge, mais aussi de la situation conjugale, de nouvelles lignes de tension apparaissent ainsi, qui recréent subtilement des inégalités et font émerger, derrière la figure idéale du cadre nomade, des modèles finalement beaucoup plus conservateurs.

Sophie Pochic est chercheuse au Centre Maurice Halbwachs (CNRS).

La presse et les entreprises proposent aujourd'hui une vision très positive du cadre « nomade ». Qu'en est-il dans les faits ?

Cette vision est effectivement très prégnante aujourd'hui : on la rencontre notamment dans la presse, notamment spécialisée, mais aussi dans les manuels de gestion : c'est une nouvelle norme de carrière et de comportement qui semble s'imposer. Cette mobilité des hommes est fortement valorisée par la Commission européenne qui prône la constitution d'un marché du travail dépassant les frontières nationales ; 2006 était ainsi la « European Year of Workers' Mobility ».

Lorsque l'on interroge les cadres, on s'aperçoit qu'ils la reprennent volontiers à leur compte, valorisant ce modèle pour eux, mais aussi pour leurs enfants. Cette

approche s'explique notamment par le fait qu'ils ont voyagé, que l'étranger leur semble plus familier. Il semble cependant que ceux qui ont effectivement travaillé à l'étranger restent aujourd'hui assez rares, ce qui incite à se méfier de cette « figure obligée » qui ne correspond pas à la réalité. Il est assez difficile d'obtenir des chiffres précis sur cette population souvent de passage, mais une enquête de la Fondation européenne de Dublin, en 2006, suggère qu'il ne s'agit que de quelques points de pourcentage.

Qui sont ces salariés ?

On peut repérer plusieurs catégories, qui participent de logiques assez différentes. La première est constituée par de jeunes diplômés. Il s'agit ici d'un mouvement de fond, qui n'est pas sans lien avec la pratique de plus en plus répandue de passer une ou plusieurs années d'études à l'étranger – entre 1987 et 2005, ce sont ainsi près de 1,4 million de jeunes Européens qui ont bénéficié des programmes Erasmus ou Socrates. Dans le même esprit, une partie des jeunes diplômés choisit de passer une ou plusieurs années à l'étranger en début de vie active. Leur motivation peut être d'améliorer leur niveau dans une langue étrangère ou d'ajouter une ligne à leur CV, c'est-à-dire de se distinguer ; mais elle peut être aussi d'aller vers des marchés du travail plus ouverts aux jeunes : c'est notamment le cas pour les diplômés d'Europe du sud, l'Italie, l'Espagne, la Grèce mais aussi la France, dont la jeunesse se heurte à la relative fermeture du marché. Les plus audacieux saisissent en partant à l'étranger des opportunités de carrière, ou tout simplement une insertion correcte dans l'emploi, qu'ils n'auraient pas chez eux.

Le chercheur Adrian Favell a mené une enquête sur les expatriés qualifiés vivant à Amsterdam, Bruxelles et Londres (quatrième ville de France selon certaines estimations). On trouve parmi eux des motivations diverses : certains rejoignent le lieu le plus motivant pour exercer leur métier (finance, médias) ; pour d'autres, des jeunes femmes en particulier, le principal enjeu est de s'éloigner de leur famille et de gagner en indépendance ; pour

les jeunes Français issus de l'université, il s'agit plutôt d'entrer dans un monde où la discrimination en faveur des grandes écoles est moins forte ; enfin les jeunes issus de l'immigration cherchent ainsi à éviter les discriminations ethniques à l'embauche. On s'aperçoit ainsi de l'importance de replacer ces mobilités dans leur contexte d'origine.

Pour cette première catégorie, on peut considérer qu'il s'agit d'une étape dans le processus d'insertion dans l'emploi, ou plus généralement de début de carrière – d'une certaine façon, la vraie question à leur poser, le cas échéant, c'est pour quelle raison décident-ils de rester. Les motifs non professionnels, dont les histoires d'amour, rentrent alors souvent en ligne de compte. Pour la plupart de ceux qui décident de revenir, ils auront acquis une expérience valorisée et se seront dotés d'un « capital international », pour reprendre une expression d'Anne-Catherine Wagner. Ce peut être un accélérateur de carrière ou une façon de contourner les obstacles à l'insertion professionnelle dans les marchés du travail les plus fermés.

Qu'en est-il de ceux qui partent plus tard ?

Précisément, ils constituent une seconde catégorie, sur laquelle on a là encore beaucoup d'images et de discours médiatiques mais peu d'enquêtes empiriques. Anne-Catherine Wagner a pu mettre en évidence le fait que les expatriés trentenaires ont en commun bien des traits avec les plus jeunes, mais qu'ils présentent aussi, ce qui leur est propre, des traits en commun avec l'ancienne bourgeoisie cosmopolite – celle qui au dix-neuvième siècle déjà était marquée par des liens familiaux et des stratégies matrimoniales à l'échelle de l'Europe. Il existe ainsi aujourd'hui une « élite dorée » de l'immigration, qu'Anne-Catherine Wagner a étudié sur la base des cadres étrangers vivant à Paris. Ce sont généralement des hommes en milieu de carrière, envoyés par leur entreprise, avec une conjointe qui les a suivis et n'exerce pas d'activité professionnelle. Ils ont reçu dans leur éducation une forme de « socialisation à la mobilité », qu'ils reproduisent en inscrivant leurs enfants dans des écoles internationales.

C'est un modèle que l'on retrouve beaucoup avec les expatriés français à l'étranger, qui sur le plan sociologique sont assez homogènes et reconstituent une « communauté de semblables » au sein de leur pays d'accueil. Ceux-là s'intègrent peu ; et les femmes, inactives, travaillent le lien avec la société d'origine, ce qui facilite le retour.

Ainsi le cadre nomade, cette figure moderne par excellence, serait en fait assez proche du cadre des années 60, avec une épouse qui le suit dans ces mutations. On voit en quoi une certaine bourgeoisie peut ainsi perpétuer ses modèles de vie ; mais les cadres d'aujourd'hui sont aussi issus des classes moyennes, et portent des valeurs différentes : n'y a-t-il pas des évolutions ?

Si, car au sein même des élites anciennes de nombreuses femmes travaillent, désormais, et que le jeu se complique. Les entreprises le disent et même s'en plaignent. C'est ce qu'a montré une enquête que j'ai menée avec Cécile Guillaume, sur une grande entreprise française dont un tiers des salariés sont désormais à l'étranger. Ce que montre cet exemple, c'est que la question se pose différemment selon les cycles de vie.

En début de carrière, les cadres sont demandeurs, et même pour un jeune couple sans enfant dont les deux travaillent, ce n'est pas trop difficile de trouver des solutions : soit un célibat géographique temporaire, soit l'un accepte de suivre l'autre, quitte à prendre un poste moins gratifiant. Le plus souvent, ce sont des négociations de type chacun son tour : tu me suis, puis je te suis. On observe évidemment que les jeunes hommes parviennent plus facilement à convaincre leurs compagnes de les suivre.

C'est en réalité après trente ans que les négociations et les arbitrages deviennent vraiment difficiles : car alors chacun est engagé dans une carrière et il est plus « coûteux » de sacrifier ce qu'on a commencé à construire. Mais en même temps, celui qui se voit proposer par son entreprise un poste à l'étranger sait très bien qu'il s'agit d'une promotion, et qu'en refusant le poste il refuse la promo-

tion ; et au-delà de la promotion, il renonce souvent au statut de « haut potentiel » qui est associé à une expatriation temporaire. La tension, ici, est réelle ; la façon dont elle est résolue dépend de divers facteurs, et notamment des valeurs portées au sein du couple, en particulier l'égalité entre les sexes.

Les entreprises présentent bien sûr ces promotions comme des opportunités, mais on peut les lire avec David Courpasson et Jean-Claude Thoenig comme une « épreuve », destinée à tester la fidélité et l'ambition des jeunes cadres afin de les admettre – ou non ! – dans la catégorie privilégiée des hauts-potentiels, c'est-à-dire des futurs dirigeants. En proposant moins cette expatriation aux cadres féminins, en raison de leur prétendue moindre mobilité mais aussi de destinations où l'exercice du pouvoir serait plus compliqué pour une femme, les entreprises tendent d'ailleurs à déplacer le « plafond de verre » vers l'international.

Pour réussir l'épreuve, en somme, il faudrait accepter un sacrifice... Comment se construit un éventuel refus ?

La proposition de mobilité prend en fait la forme d'une injonction. C'est d'abord en fonction de l'âge que l'on va accepter d'entrer dans le jeu ou au contraire refuser. Les motifs du refus peuvent être l'emploi ou la carrière du conjoint, la présence de parents âgés, plus largement le refus de se déraciner. On observe que les cadres plus âgés, qui ont déjà des enfants, considèrent le risque (scolaire, social) qu'ils pourraient faire subir à leurs enfants, mais aussi les soucis en termes de modes de garde. De la même façon, avant de s'installer définitivement dans un pays, ils prennent en compte les questions liées à la santé et à la qualité du système de soins. C'est tout un faisceau de raisons qui viennent peser dans la balance... à quoi s'ajoute la valeur réelle de la proposition, en termes de promesses futures mais aussi d'intérêt du poste : ce n'est pas la même chose d'être envoyé au Brésil et en Paraguay, il existe comme l'a noté Philippe Pierre une hiérarchie symbolique

des pays, qui donne sens à la mobilité.

Mais en retour l'injonction à la mobilité peut se faire pressante : si l'on observe une troisième catégorie, les cadres seniors, la « proposition » de mobilité peut apparaître comme une récompense, un bâton de maréchal, mais aussi comme une façon de rouvrir des opportunités, voire enfin de sauver sa carrière... et son emploi. C'est notamment ce que l'on observe chez les cadres « impatriés », dont les entreprises sont devenues filiales d'une entreprise française : accepter la mobilité, en l'espèce un passage au siège, peut alors être une stratégie de survie.

On parle peu de ces impatriés...

C'est vrai, alors que leur situation mérite d'être explorée, car des entreprises de plus en plus nombreuses commencent à articuler le modèle quelque peu colonialiste de l'expatriation à des pratiques nouvelles, consistant à valoriser les cadres locaux. On notera que ce ne seront pas tous les cadres, et que là encore les signaux scolaires (scolarisation dans une école internationale, passage par MBA réputés, etc.) et en fin de compte la classe sociale d'origine (papa était ambassadeur) comptent énormément. Les nouvelles élites mondiales sont presque autant marquées par l'héritage et la reproduction sociale que les élites françaises issues des grandes écoles, ce qui n'est pas peu dire...

Mais pour ces cadres impatriés aussi des tensions apparaissent. Une forme de solitude par exemple, car la société française n'est pas forcément très ouverte – les collègues ou clients ne vous inviteront pas à dîner, contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays. Le déracinement peut être plus douloureux que pour les expatriés qui pratiquent l'entre-soi. Par ailleurs, alors que l'expatrié bénéficie en général d'une situation financière confortable, notamment dans les pays à faible pouvoir d'achat, l'impatrié se retrouve banalisé et confronté à des frais imprévus ; de surcroît il risque fort d'être cantonné à des tâches expertes, plutôt que managériales ; en somme, sa carrière n'en sera que faiblement accélérée.

Néanmoins c'est un pari qui peut être tentant, ne serait-ce que pour offrir à ses enfants ou à son conjoint une expérience dans un pays occidental. Mais d'autres points de tensions apparaissent alors : car les grandes entreprises françaises offrant un profil « international », comme celle que j'ai étudiée avec Cécile Guillaume, n'offrent pas toujours les possibilités d'expatriation qu'on pourrait attendre : ainsi des jeunes cadres étrangers travaillant en filiale et espérant être mutés au siège doivent-ils attendre, car les profils d'expatriation correspondent davantage à un milieu de carrière – les entreprises envoient des cadres confirmés, pour diffuser des bonnes pratiques et leur donner une expérience de responsabilité afin de les former aux fonctions de dirigeants. Les jeunes cadres étrangers ne se voient donc pas offrir la mobilité tout de suite – et quand on la leur propose enfin ils sont confrontés aux mêmes problématiques que leurs homologues français.

Les avantages que l'on peut retirer d'une mobilité internationale équilibrent-ils les risques ?

Si l'on considère les choses du strict point de vue de la carrière, je dirais que tout dépend de qui prend l'initiative de la mobilité. Si c'est l'entreprise qui la propose, alors les avantages sont réels : on est dans une logique de parcours d'apprentissage, de sélection des hauts-potentiels, l'entreprise garde un œil sur vous et le contrat de départ est clair : votre effort sera valorisé. Ajoutons que ceux à qui elle est proposée ont généralement des réseaux qu'ils peuvent entretenir. Pour ceux qui en prennent eux-mêmes l'initiative, les choses sont différentes : le risque existe de se faire oublier – comme un consultant en mission longue chez un client – et d'avoir du mal à revenir, car ce sera lui qui devra gérer et préparer son retour. Enfin, il n'est pas sûr que ses réseaux aient tenu, du fait de l'éloignement mais aussi des restructurations et réorganisations fréquentes. Bref, il semble bien qu'on ait ici deux logiques : une mobilité « protégée », intégrée dans un parcours dont l'entreprise a le soin, et une autre beaucoup plus risquée.

Des lectures pour approfondir

Adrian Favell, Eurostars and Eurocities. Free movement and mobility in an integrating Europe, Blackwell Publishing, 2008

Anne-Catherine Wagner, Les Nouvelles Elites de la mondialisation. Une immigration dorée en France, PUF, 1999

Philippe Pierre, Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée, Sides, 2003

Cécile Guillaume, Sophie Pochic, « What would you sacrifice? Access to top management and the work/life balance », Gender, Work and Organization, vol. 16, n°1, 2009.

Mobility in Europe, Rapport pour la Fondation européenne de Dublin sur les conditions de travail, 2006