

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 63 (2005)

**Heft:** 3: Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'administration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II

**Artikel:** L'acquisition des compétences socioprofessionnelles "objectivables et transférables" dans la mobilité professionnelle

**Autor:** Yanaprasart, Patchareerat

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141676>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.10.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES SOCIOPROFESSIONNELLES «OBJECTIVABLES ET TRANSFÉRABLES» DANS LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

PATCHAREERAT YANAPRASART  
*Université de Fribourg*

> Selon les recherches terrain menées par l'auteure, l'expatriation donnerait à la personne des possibilités de réagir et d'interagir avec d'autres acteurs sociaux, la prise de conscience et la capacité d'interprétation, la capacité de transmission en médiation et la reconnaissance de l'altérité, d'évaluation de la prise de risque, d'adaptation et de coopération, d'établir des connivences relationnelles, la compréhension des modalités d'intégration, la conscience que le processus d'expatriation est lié aux divers acteurs pour assurer la réussite du projet, mais aussi la capacité de transférer les compétences de médiation acquises dans l'expatriation. Une coopération entre les cultures organisationnelles locales et nationales, entre maison mère et filiales permettra à l'entreprise non seulement de s'appuyer sur ces nouveaux acteurs de l'entreprise, mais encore de développer une véritable politique de formation avant, pendant et après l'expérience de mobilité. Il est en effet urgent de systématiser la professionnalisation des expatriés – impatriés dans leur rôle de médiateur, afin d'éviter l'improvisation sur la scène professionnelle interculturelle.

Dans le cadre de nos deux études<sup>1</sup>, il s'agit surtout de l'expatriation interne, dans la mesure où cette forme de mobilité professionnelle fait partie de la politique prioritaire de ces entreprises au statut international. Cela dit, alors que l'expatriation d'experts de la maison mère vers la filiale est nécessaire pour transmettre les savoirs et les savoir-faire, pour assurer à la fois l'unité, la continuité et la spécificité de l'entreprise délocalisée. L'expérience d'expatriation des cadres de la filiale vers la maison mère est cruciale dans la mesure où ces cadres auront développé une capacité d'adaptation à l'étranger qui leur permettra – en principe – d'assurer une transmission réinterprétée des acquis entre les deux structures.

En fait, l'invitation au séjour à l'étranger de la part de l'entreprise ne se fait pas sans condition. Pour assumer adéquatement les missions désignées, un candidat idéal s'attend à posséder d'un certain capital à la fois «acquis» et «réinvestissable». Becker (1964) a introduit le

---

<sup>1</sup> Première recherche (1997-2000) a été réalisée sur les obstacles et difficultés d'ordre tant culturel que linguistique rencontrées dans la communication professionnelle qui pouvaient surgir entre employés thaïs et employeurs français travaillant dans des entreprises françaises implantées en Thaïlande. Deuxième étude comparative (2002-03) a été menée sur les cadres expatriés suisses et français dans des entreprises en Suisse et en France et fondée sur des entretiens biographiques auprès des différents acteurs de l'expatriation. Cette analyse visait à mieux connaître le parcours des expatriés, leur rôle, leurs représentations et leurs stratégies communicationnelles développées en milieu professionnel multiculturel.

concept de capital humain, constitué de l'ensemble des capacités et des connaissances productives que possèdent les individus. Pierre Bourdieu (1980), empruntant à Weber, a appliqué le terme à d'autres biens avec le concept de capital culturel. Le capital de mobilité, selon le terme d'Elizabeth Murphy-Lejeune<sup>2</sup> (2002), composant du capital humain, exprime à la fois ce qui est possédé avant le départ ainsi que ce qui est accumulé pendant le voyage.

En quoi consiste le capital de mobilité? Avant le départ, l'expérience de la mobilité, la compétence plurilingue, les ressources académiques et l'expertise professionnelle constituent un profil approprié et recherché par l'entreprise.

Suite du voyage, quelles compétences que nos interlocuteurs pensent avoir acquises à travers ce processus et pensent pouvoir transférer à d'autres contextes professionnels?

## 1. LES COMPÉTENCES (EXTRA) LINGUISTIQUES

Il est indéniable que tous les cadres ne sont pas égaux devant la mobilité. L'intégration apparaît aisée lorsqu'on a atteint un certain niveau de compétence linguistique. La langue du pays d'accueil constitue de ce fait une variable cruciale. Le capital linguistique faisant partie intégrante du capital de mobilité facilite une ouverture sociale. Découvrant un monde d'appartenances nouvelles, les expatriés se donnent un nouvel environnement d'apprentissage «naturel», «interactif», «relativiste» et «analytique». Ces situations de communication et ces lieux d'observation et d'interrogation donnent lieu à des pratiques réelles, ainsi qu'aux possibilités d'agrandir la gamme d'appartenances langagières possibles. Si la connaissance linguistique a encouragé ces acteurs plurilingues de faire un premier pas de la socialisation, c'est grâce à leurs sensibilités aux valeurs locales qu'ils deviennent un interlocuteur compétent et conscient, par les questionnements constants des façons dont les choses sont faites et par une approche (inter)active pour trouver leur signification. L'expatriation ne donne pas seulement à la personne l'occasion d'améliorer sa compétence linguistique et sa capacité de produire des énoncés appropriés, mais aussi des possibilités de réagir et d'interagir avec d'autres acteurs sociaux.

## 2. LA PRISE DE CONSCIENCE ET LA CAPACITÉ D'INTERPRÉTATION

Il est essentiel que les expatriés deviennent conscients des valeurs et pratiques différentes qu'ils reproduisent dans leurs activités quotidiennes au travail. Savoir et savoir identifier sont souvent la clé pour une meilleure adaptabilité au contexte, en particulier dans le cadre de réunions de négociation. Aider les organisations à résoudre les problèmes fonctionnels requiert une connaissance intime des dynamiques culturelles et identitaires. Aider les acteurs professionnels à comprendre comment ils forment leurs jugements de valeur («ils sont très directs, nous sommes très expressifs») et à prendre conscience des types de discours qu'ils véhiculent pour faire connaître leurs valeurs et méthodes de travail. Cela nécessite des contacts approfondis avec les collaborateurs et des observations communes sur les périodes de négociations et de conflits rythmant les réunions. Cette capacité d'interprétation des situations s'appuie sur un savoir-faire interprétatif, reposant sur une aptitude à construire un système explicatif «ouvert, flexible, polyvalent et modifiable».

<sup>2</sup> Selon Murphy-Lejeune (2003), ce capital de mobilité comprend quatre composantes principales: l'histoire familiale et personnelle, les expériences antérieures de mobilité ainsi que les composantes linguistiques, les expériences d'adaptation et certains traits de personnalité.

### 3. LA CAPACITÉ DE TRANSMISSION MÉDIÉE ET LA RE-CONNAISSANCE DE L'ALTÉRITÉ

A partir de son vécu personnel, des expériences des contacts internationaux, des échanges multiculturels, l'expatrié peut passer du stade de simple acteur à celui du médiateur en entreprise. Pour ce, il doit s'approprier les façons dont ses collaborateurs de différentes nationalités résolvent les problèmes dans l'objectif d'apprendre à anticiper, à identifier les conflits potentiels. Ce rôle de médiateur en entreprise ne se limite pas à transmettre des savoirs ou savoir-faire à l'autre. Au-delà des connaissances professionnelles, ce rôle consiste à assurer la communication entre les parties, la compréhension par chacun des préoccupations formulées par l'autre, la clarification des conceptions et des besoins que peut faire émerger toute situation de communication: cette capacité implique de fait la re-connaissance de l'autre.

### 4. LA CAPACITÉ D'ÉVALUATION DE LA PRISE DE RISQUE

Il est évident que le fait de conduire ou de prendre part à une négociation en contexte professionnel multiculturel ne signifie pas simplement pour le cadre d'assurer le rôle d'intermédiaire entre sa propre culture et celles de ses collègues, mais aussi de rendre compatibles ses propres valeurs, celles de la filiale ancrée dans un contexte culturel, avec l'idéologie de la maison mère: c'est l'une des conditions pré-requises de son maintien en poste. Cela dit, travailler ensemble nécessite la compatibilité des valeurs socioculturelles aussi bien au niveau individuel que professionnel. Mais cette évaluation de la prise de risque présuppose que les compétences socioculturelles acquises au cours de l'expatriation sont potentiellement transférables au contexte d'origine.

### 5. LA CAPACITÉ D'ADAPTATION ET DE COOPÉRATION

La langue est à la fois instrument de communication et symbole d'identité collective dans un territoire donné. Elle est l'une des expressions de la territorialité, concept éminemment géopolitique. Les pratiques langagières sont marquées par les codes sociaux, ce qui implique que chaque communauté linguistique possède sa propre logique discursive. La meilleure façon de communiquer est donc d'adapter son langage en fonction du destinataire, car le non-natif a besoin de la coopération de son interlocuteur et réciproquement. Dans des contextes professionnels formels, comme les réunions, un certain niveau de langue est indispensable. Si le non-natif se sent incompetent, un sentiment d'angoisse naît, diminue le professionnalisme et baisse la confiance en soi. C'est la raison pour laquelle, l'adaptation au «parler identitaire» de chacun ne peut qu'être la réponse appropriée.

### 6. LA CAPACITÉ D'ÉTABLIR DES CONNIVENCES RELATIONNELLES

Savoir parler la langue ne suffit pas à assurer la communication. Il faut aussi savoir de quoi parler. Savoir choisir des sujets de conversation adéquats, c'est-à-dire s'insérer dans l'univers socioculturel de l'autre, peut aider des étrangers à facilement entrer en contact avec des autochtones. Cette stratégie semble également efficace pour établir de bonnes relations professionnelles quand le sujet intéresse une bonne partie des gens avec qui on travaille, «car il ne faut pas faire de discours pour convaincre les gens mais il faut vivre avec eux, faire avec eux».

## 7. LA COMPRÉHENSION DES MODALITÉS D'INTÉGRATION

Toutefois ces capacités de décentration et d'adaptation, ces renoncements et appropriations identitaires, ces constructions et reconstructions de valeurs et pratiques, ne peuvent se faire sans une conscience du Soi social et culturel qui participe à la sécurisation du Soi identitaire. Le médiateur professionnel est donc celui qui a réussi à passer un «pacte identitaire» avec lui-même en trouvant un équilibre entre ce sentiment de stabilité identitaire et des compétences attitudeles d'adaptation à son environnement. En d'autres termes, selon les propos d'un cadre, un «bon» expatrié est celui qui ne revendique plus son statut «d'expatrié», en pariant sur une intégration «caméléonne»! Ce véritable hiatus international lui permet de bouger sans bouger, d'être chez soi et de retrouver ses repères (sociaux, institutionnels, identitaires, affectifs, symboliques) dans les différents pays. Au-delà de l'apprentissage du métier, l'expatrié est ébranlé dans ses convictions et son regard sur le monde. Son expérience va donc l'obliger à réfléchir tant sur son environnement étranger que sur son propre pays; à élaborer de manière empirique des outils pour apprendre à décoder un monde différent du sien; à élaborer des stratégies de compréhension et d'adaptation; à renégocier ses propres valeurs, normes, pratiques et méthodes de travail. L'expatriation serait donc le lieu idéal des remises en question et des transformations identitaires.

## 8. CONSCIENCE QUE LE PROCESSUS D'EXPATRIATION EST LIÉ AUX DIVERS ACTEURS POUR ASSURER LA RÉUSSITE DU PROJET

L'expérience de mobilité est globale et s'ancre aussi dans une trajectoire individuelle comme familiale. Le choix d'une vie professionnelle traversée par la mobilité est alors concomitant avec d'autres facteurs, notamment familiaux et environnementaux. Cette remarque accentue les nouveaux enjeux de la mobilité à l'international. La mise en oeuvre des stratégies familiales d'insertion, en tant que ressource dynamique grâce au parcours collectif de différents membres de la famille offre une alternative à des stratégies individuelles opérées par un acteur principal dans une perspective unilatérale. Une co-construction progressive de stratégies d'intégration en famille, par la famille et à travers des relations familiales n'est pas seulement bénéfique pour l'expatrié qui cherche à trouver un équilibre entre sphère du travail et sphère de la vie familiale, elle est aussi et surtout salutaire pour l'entreprise, qui elle aussi est une famille. Ces stratégies sont, dès lors, le lien complexe et dynamique construit en interaction triadique à deux niveaux. Sur le plan personnel, liée par son passé, son présent et son avenir, la famille peut contribuer à l'intégration de l'expatrié par diverses stratégies issues des acquis, expériences, contraintes et ruptures ressentis et portés par chaque membre. En rapport avec le travail, l'entreprise pourra compter sur la solidarité familiale, sur ce pouvoir collectif et sur cette expertise de référence, qui favorisent une insertion sociale et une implication – collaboration professionnelle.

## 9. LA CAPACITÉ DE TRANSFÉRER LES COMPÉTENCES DE MÉDIATION ACQUISES DANS L'EXPATRIATION

Toute entreprise internationale peut tirer parti de ces nouvelles compétences acquises à travers le processus d'expatriation, car il représente une dynamique aussi bien pour la maison-mère que pour la filiale. Cette mobilité professionnelle peut se transformer en atout pour autant qu'elle soit bien gérée au service d'un intérêt collectif où chacun, expatrié comme

local, peut s'épanouir sans se sentir menacé ni par un «pouvoir importé» ni par une «autorité locale».

En effet, l'entreprise a le devoir de donner à ses candidats les moyens de se préparer à une mobilité professionnelle qui implique une mobilité sociale et culturelle, même au sein de leur propre société, et plus largement à une mobilité «conceptuelle et intellectuelle» selon le terme de Gohard-Radenkovic (2002). L'enjeu est non seulement de les préparer à acquérir de nouvelles compétences pour être en mesure de s'adapter pour mener à bien leur projet lors de confrontations à de nouvelles réalités socioculturelles, mais aussi de former une équipe internationale pour qu'elle devienne un groupe d'acteurs «actifs», «informés», «conscientisés», en s'appuyant sur les impatriés, qualifiés de «haut potentiel», qui ont appris à décoder les diverses sources de conflits et ont su développer de nouvelles stratégies dans la communication professionnelle. Avec leurs savoirs et leurs stratégies, ils seront en mesure d'identifier et de combler les écarts, les décalages qu'ils ont eux-mêmes vécus, tant au niveau de leur propre transformation personnelle que dans celle de leur identité professionnelle.

Il est nécessaire qu'au-delà des frontières, une coopération s'instaure entre les cultures organisationnelles locales et nationales, entre maison mère et filiales. L'entreprise doit non seulement s'appuyer sur ces nouvelles ressources humaines, ces nouveaux acteurs de l'entreprise, mais aussi développer une véritable politique de formation avant, pendant et après l'expérience de mobilité. Il est en effet urgent pour l'entreprise de systématiser la professionnalisation des expatriés – impatriés dans leur rôle de médiateur afin que ce rôle ne soit plus uniquement «improvisé», sur la scène professionnelle interculturelle.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Becker, G. (1964). *Human Capital*, New York: Columbia University Press.

Bourdieu, P. (1980) *La distinction*, Paris: Les éditions de Minuit.

Gohard-Radenkovic, A. (2002) «Histoire critique des théories de l'interculturel en usage dans le management international», in C. Giordano & J.-L. Patry, *Multikulturalismus und Multilinguismus*, Universitätsverlag Freiburg Schewiz, 57-68.

Murphy-Lejeune, E. (2003) *L'étudiant européen voyageur, un nouvel étranger*, Essais / Didier.

– (2002) *Student Mobility and Narrative in Europe*. The New Strangers, Routledge: London.

Yanaprasart, P. (à paraître) *L'expatrié : un acteur social de la mobilité internationale*, Collection Transversales. Berne : Peter Lang.

Yanaprasart, P. (2003). *Expatriation: lieu d'interaction, de négociation et d'évolution*. Rapport de recherche post-doctorale non publié, Fribourg : Bibliothèque du CERLE, Université de Fribourg / Paris: Bibliothèque du Département de FLE, INALCO.

Yanaprasart, P. (2002). *Dimension socioculturelle dans la communication professionnelle. Le cas du contexte franco-thaï*, Collection Transversales. Berne : Peter Lang.