



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITE DE LORRAINE

**INTEGRATION DES CADRES INTERNATIONAUX DANS  
L'ENVIRONNEMENT MULTICULTUREL LUXEMBOURGEOIS**

**Thèse pour le Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion  
de Lorraine**

Présentée et soutenue le 27 juin 2012 par

**Hélène LANGINIER**

**MEMBRES DU JURY**

Directeur de recherche

**Thomas FROEHLICHER**

Professeur à l'Université de Lorraine

Doyen HEC Management School - University of Liege

Rapporteurs

**Jean-François CHANLAT**

Professeur à l'Université de Paris Dauphine

**Eric DAVOINE**

Professeur à l'Université de Fribourg en Suisse

Suffragants

**Didier CAZAL**

Professeur à l'Université de Lille 1

**Sabine EHRHART**

Assistant-Professeur HDR à l'Université de Luxembourg

*A Guillaume et Camille,  
pour leur donner le goût de la découverte de nouvelles cultures*

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, le Professeur Thomas Froehlicher pour ses précieux conseils et la confiance qu'il m'a témoignée tout au long de ce travail.

Ma reconnaissance va également aux Professeurs Jean-François Chanlat et Eric Davoine qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse ainsi qu'aux Professeurs Didier Cazal et Sabine Ehrhart qui ont consenti à juger ce travail.

Je souhaite également remercier mes anciens responsables en entreprise et les cadres internationaux pour le temps qu'ils m'ont accordé et l'enthousiasme avec lequel ils ont partagé leur expérience.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance à l'équipe Stratégie Organisation Ressources Humaines du CEREFIGE pour son accueil et ses conseils avisés.

Merci aussi à Christophe Lejeune pour avoir partagé mes doutes épistémologiques et m'avoir guidée vers la « grounded theory ».

Ma reconnaissance et mon affection vont enfin à ma famille et mes amis, merci pour votre soutien et votre confiance dans les moments de doute. Merci à Bénédicte pour son enthousiasme sans mesure pour cette recherche. Merci à Antoine et Elisabeth pour leurs stimulantes réflexions et leur réseau d'expatriés. Merci à Philippe pour son aide en informatique. Merci tout particulièrement à mes parents Anne-Marie et Patrick pour leurs conseils lors de discussions peut-être trop souvent consacrées aux différences culturelles et à l'intégration à Luxembourg. Merci encore à maman pour ses nombreuses relectures et ses corrections orthographiques. Enfin merci aussi à mes enfants Guillaume et Camille pour leur entrain et leur gentillesse malgré ma moindre disponibilité.

# SOMMAIRE

SOMMAIRE	4
INTRODUCTION	5
PARTIE I	32
Intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois : littérature et point de vue des acteurs	
PARTIE II	138
Analyse de l'expérience des cadres internationaux en situation d'intégration à Luxembourg et dans d'autres places financières	
PARTIE III	390
La création d'une culture d'équipe hybride comme vecteur d'identification au groupe multiculturel	
CONCLUSION GENERALE	435
BIBLIOGRAPHIE	447
ANNEXES	466
TABLE DES MATIERES	473

## INTRODUCTION

A l'heure où s'exacerbe la globalisation de l'économie, nous observons une augmentation significative du nombre de cadres travaillant dans un environnement multiculturel. Les situations d'expatriation mais aussi d'installation permanente dans une culture différente se multiplient pour devenir aujourd'hui une étape fortement recommandée sinon obligatoire dans la carrière des cadres des multinationales. Une telle tendance ne va pas sans poser de nombreuses questions. Si plusieurs auteurs dans le sillon d'Edward T Hall (1979) et de Geert Hofstede (1980b) nous ont proposé des outils théoriques pour décoder les différences entre cultures, force est de constater qu'en entreprise les employés ne sont pas toujours conscients de ces différences ce qui engendre d'innombrables malentendus. De telles situations rendent parfois l'intégration des internationaux dans un nouvel environnement culturel assez ardue.

## **Chapitre 1 Le choix d'étudier le phénomène d'intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois**

Lors de notre expérience comme responsable de la mobilité internationale au sein d'un cabinet de conseil et d'audit à Luxembourg que nous appellerons Diversaudit, nous avons constaté de nombreuses situations d'échecs au niveau de l'intégration dans l'entreprise et dans la société luxembourgeoise. Situations qui se traduisaient soit par un retour au pays d'origine, soit par un malaise au sein de l'entreprise souvent décelé par le faible niveau de performance de la personne. Ces problèmes ont un impact fort sur la vie de l'entreprise et sur sa gestion. Le premier facteur à considérer est le coût pour l'entreprise, au sein de Diversaudit par exemple, nous avons recruté certains candidats hors de l'union européenne par le biais de chasseurs de têtes internationaux, dont les honoraires pouvaient s'élever à vingt mille euros par candidat pour des profils expérimentés. Au-delà des appointements des chasseurs de tête, il convient de prendre en considération le coût de la formation, formation reçue mais aussi temps passé par les membres de l'équipe pour partager les connaissances nécessaires au bon déroulement des missions. L'impact d'une démission sur la motivation et la dynamique d'une équipe est non négligeable, il entraîne une démobilisation et un découragement qui diminue la productivité de l'équipe et engendre un surcroît de travail en attendant le recrutement d'un nouveau candidat. Au-delà de ces difficultés pour l'entreprise, il ne faut pas oublier qu'un tel échec est une expérience douloureuse pour la personne de façon individuelle. Revenir au pays après une telle déconvenue dans certaines cultures peut être une épreuve terrible pour l'expatrié, le fait « d'avoir perdu la face » entraînera une modification de son statut dans la société d'origine. Nous nous sommes alors interrogés sur les moyens d'améliorer l'intégration des nouveaux venus de l'international au sein de l'entreprise. Nous avons commencé par développer et mettre en place une formation au management interculturel, en nous appuyant notamment sur les cinq

dimensions pour expliquer les différences entre cultures mises à jour par Geert Hofstede (1980b). La préparation de cette formation nous a passionnés et a reçu un très bon écho au sein de l'entreprise, sans résoudre tous les problèmes, elle a permis aux employés venus de l'international de prendre conscience de leur différences culturelles et d'adapter leur comportement aux autres membres de leurs équipes. Lorsque les employés nous demandaient des conseils pour s'adapter à la culture luxembourgeoise, nous avons réalisé que celle-ci était si multiculturelle qu'il y avait autant de réponses que de nationalités présentes à Luxembourg et il nous a semblé important d'aller plus loin dans la réflexion sur l'intégration professionnelle à Luxembourg et sur la culture luxembourgeoise. C'est pourquoi nous avons décidé de préparer cette thèse de doctorat sur « L'intégration des cadres internationaux dans l'environnement multiculturel luxembourgeois » pour mettre à jour les interactions en jeu lors de ce processus de découverte d'une nouvelle culture aux multiples facettes. Cette question prend tout son sens dans un pays comme Luxembourg dans lequel 42% de la population est étrangère et où 160 nationalités sont représentées en 2008 selon Hausemer dans « A propos du Luxembourg multiculturel ». Notre sujet porte donc sur l'intégration professionnelle cependant comme nous nous intéressons au contexte spécifique de l'environnement multiculturel luxembourgeois, nous nous préoccupons également dans une large mesure de l'intégration dans la société luxembourgeoise.

## **Chapitre 2 Une expérience de la mobilité internationale à l'origine de l'objet d'étude et des questions de recherche**

Notre objet d'étude est directement issu de problèmes concrets rencontrés lors de notre expérience de la mobilité internationale. L'accueil et l'intégration des cadres internationaux faisaient partie de nos responsabilités au sein de Diversaudit Luxembourg, cette pratique nous a permis de découvrir plusieurs tendances caractéristiques de l'expérience d'intégration dans l'environnement étudié.

Nous avons remarqué chez les internationaux un attrait marqué pour l'environnement multiculturel luxembourgeois, certains évoquaient ce point comme motivation dès notre rencontre lors des entretiens de recrutement pour rejoindre la firme d'audit luxembourgeoise. Intérêt renouvelé lors de l'arrivée des étrangers même si comme évoqué plus haut ces collaborations en équipes multiculturelles n'échappent pas aux malentendus engendrés par les différences culturelles. Dans ce contexte riche de différentes cultures, nous avons noté la différence d'expérience lorsqu'un cadre international intégrait une équipe composée de différentes nationalités et lorsqu'il rejoignait une équipe constituée d'une nationalité unique différente de la sienne. En effet nous rencontrons systématiquement les internationaux à la fin

de leur période de transfert lors d'une « exit interview » pour faire le point sur la période écoulée et globalement les personnes ayant évolué dans une équipe multiculturelle avaient réussi à mieux s'intégrer et gardaient un meilleur souvenir de leur expérience que les autres. Ce constat nous amène à penser que l'intégration en milieu multiculturel est plus aisée que dans un environnement emprunt d'une culture nationale marquée, point que nous souhaitons vérifier lors de notre travail doctoral. Lors de ces mêmes entretiens, nous avons aussi noté que les personnes issues d'une culture d'origine éloignée de celle de Luxembourg avaient eu plus de mal à s'adapter à la vie sociale à Luxembourg qu'à la vie de l'entreprise multiculturelle. Ce contraste entre l'adaptation au travail et à l'environnement social a attiré toute notre attention et la lecture des analyses de Black, Mendenhall et Oddou (1991) et de Jean Luc Cerdin (1998) a éclairé notre compréhension des différentes phases du processus d'adaptation à un nouvel environnement. Il nous semble important d'accorder une place à l'analyse de cette différence au sein de notre étude. Enfin nous devons reconnaître que nous avons perçu un fort attachement des Luxembourgeois à leur langue lors de nos contacts avec l'administration luxembourgeoise dans le cadre des demandes de permis de travail effectuées pour les internationaux. Nos contacts professionnels avec des collègues luxembourgeois nous ont aussi révélé le plaisir éprouvé par ceux-ci à se retrouver entre eux et à parler leur langue au risque d'exclure parfois les membres de l'équipe ne la maîtrisant pas. Nous avons également remarqué que les personnes parlant français ou allemand s'adaptaient plus rapidement à Luxembourg que celles parlant uniquement anglais. Cette observation nous fait prendre conscience du rôle des compétences linguistiques dans le processus d'intégration.

Pour approfondir ces différents points, nous nous proposons d'étudier les expériences des cadres étrangers travaillant à Luxembourg dans le secteur financier. Nous avons pensé en commençant notre recherche ne pas restreindre l'analyse à un secteur particulier, mais au fur et à mesure de notre travail, nous nous sommes aperçus que les expériences différaient tellement entre secteurs d'activités qu'il serait difficile de tirer des conclusions cohérentes à partir d'un terrain d'étude trop vaste. Nous nous intéresserons aux internationaux de Diversaudit Luxembourg, entreprise à la structure organisationnelle adhocratique mais aussi à ceux d'autres entreprises du secteur financier à Luxembourg pour pouvoir déterminer l'impact de la culture d'entreprise lors de l'expérience d'intégration. Nous distinguerons deux cas, les étrangers en situation d'expatriation, présents à Luxembourg pour une durée de trois à cinq ans avec un contrat de détachement, puis les internationaux installés de façon permanente à Luxembourg bénéficiant d'un contrat de travail à durée indéterminée. Le point de départ de notre étude est donc un problème concret sur le terrain.

Le développement d'une formation au management interculturel au sein d'un cabinet d'audit international, nous a sensibilisés à l'importance du facteur culturel dans l'expérience d'intégration et nous a conduits à découvrir les auteurs de ce champ. La culture nous est alors apparue comme un vecteur de sens pour l'individu, un processus toujours en mouvement qui se construit et s'enrichit au gré des interactions avec son environnement. L'éclairage des théories ayant trait au management interculturel d'auteurs comme Geert Hofstede (1980b), Fons Trompenaars (1999), Philippe D'Iribarne (1981) et Sylvie Chevrier (2003) nous accompagnera dans la compréhension de l'expérience d'intégration. Nous souhaitons commencer notre recherche par une étude exploratoire auprès de Luxembourgeois et d'étrangers installés à Luxembourg depuis plus de dix ans. Nous y appréhenderons directement les perceptions des acteurs ce qui nous permettra d'enrichir et de compléter les observations issues de notre pratique professionnelle voire de les infirmer.

Enfin pour mettre en lumière les spécificités du modèle luxembourgeois et les apports généralisables de notre travail, nous allons analyser l'expérience d'intégration de cadres du secteur financier à Luxembourg et dans d'autres pays, certains multiculturels à l'image de Luxembourg et d'autres avec une culture nationale plus accentuée. Une telle comparaison nous permettra notamment de répondre à l'une de nos questions de recherche et de déterminer s'il est plus facile de s'adapter à un environnement multiculturel avec beaucoup d'expatriés de différents pays dans la même situation de nouveauté ou dans un pays aux traits culturels forts au sein duquel il faudra s'adapter à un modèle culturel unique.

Nous chercherons aussi à établir l'importance relative des cultures nationales, d'entreprises et professionnelles dans le processus d'adaptation à un nouvel environnement.

Nous nous plaçons du point de vue de l'individu et nous chercherons à développer des pistes de réflexion pour l'amélioration de son intégration professionnelle dans l'environnement multiculturel luxembourgeois.

Ainsi notre objet d'étude sera l'expérience d'intégration chez les cadres du secteur financier à Luxembourg, nous souhaitons mettre en évidence les interrelations spécifiques engendrées par le caractère multiculturel de la société luxembourgeoise lors de cette expérience. Nous allons affiner ce questionnement lors de la partie suivante consacrée à la problématique.

### **Chapitre 3 Version initiale de notre problématique**

Après avoir expliqué le choix et la nature de notre sujet, nous allons maintenant présenter notre problématique et souligner les intérêts théoriques et managériaux de notre recherche.

Notre sujet porte donc sur « l'intégration des cadres internationaux dans l'environnement multiculturel luxembourgeois ». Il s'agit de s'interroger sur le processus d'intégration de cadres étrangers dans un environnement multiculturel, comme nous l'avons évoqué, Luxembourg est un environnement très spécifique, composé de 160 nationalités et situé au carrefour de multiples influences culturelles. Comment cerner les caractéristiques d'un environnement multiculturel si riche et dans un tel contexte quels mécanismes se déclenchent chez l'individu lors de l'expérience d'intégration ? Quelles compétences le cadre international va-t-il devoir mobiliser pour faire face à cette rencontre avec une nouvelle culture ?

Nous souhaitons analyser de façon approfondie les différences entre adaptation et intégration, mettre en lumière les différentes étapes de ce cheminement. L'adaptation, définie dans ce cas comme la modification de son comportement pour s'adapter à la société d'accueil ne serait elle pas la première étape d'un processus d'intégration ? Ce phénomène correspondrait à un niveau plus conceptuel ayant trait aux valeurs et aux choix identitaires de l'individu. L'intégration serait alors vécue comme un choix d'appartenance et une reconnaissance de la société d'accueil.

Notre expérience professionnelle éclairée par les apports de la littérature et la lecture d'auteurs comme Black, Mendenhall et Oddou (1991) et Jean-Luc Cerdin (1998) nous amène à distinguer adaptation au travail et à la société d'accueil. Notre sujet porte sur l'intégration professionnelle des cadres internationaux à Luxembourg, le fait de nous intéresser au contexte spécifique luxembourgeois nous amène à ne pas négliger lors de notre analyse l'intégration dans la société d'accueil. Il nous apparaît ainsi essentiel d'examiner de façon détaillée les interactions entre intégration au sein de l'entreprise et intégration dans la société d'accueil. Nous aborderons le champ du management interculturel et analyserons le rôle de la culture dans ce processus. Nous souhaitons mettre en évidence la force des déterminants culturels nationaux par rapport aux déterminants issus du milieu organisationnel. Quel phénomène permettra à l'individu de se reconnaître dans son entreprise et sa culture d'accueil et pourquoi aura-t-il fait ce choix d'appartenance ?

Il convient ici de distinguer les deux cas analysés, si l'intégration dans l'entreprise et la société est souhaitable pour l'étranger qui envisage de s'installer de façon permanente dans un nouvel environnement, en est-il de même pour l'expatrié ? En restant dans un pays pour une durée de

trois à cinq ans il est indéniable qu'il doit s'intégrer à l'entreprise, cependant une identification trop forte au pays d'accueil pourrait augurer un retour difficile au pays d'origine ?

Une perception plus approfondie de la notion d'intégration en milieu multiculturel nous permettra de découvrir les conditions d'une expérience réussie. En effet, quel doit être le rôle de l'entreprise dans ce processus, quelles stratégies et quels comportements adopter pour favoriser l'intégration des nouveaux-venus de l'international et maximiser l'investissement occasionné par leur recrutement? Quant au candidat, quelles compétences doit il posséder pour répondre aux différentes exigences d'une telle situation ?

Ainsi l'intérêt théorique de notre travail réside dans l'appréhension des interrelations à l'œuvre au sein du processus d'intégration dans un environnement organisationnel multiculturel dans le cadre du contexte spécifique luxembourgeois. La revue de la littérature dans ce domaine nous montre que cette problématique a été très peu abordée. Il s'agira de mettre en lumière les facteurs décisifs au sein de ce processus et notamment de définir les conditions d'identification du cadre international à son environnement organisationnel, lié à une nouvelle culture.

Notre recherche, riche de l'apport des acteurs de terrain et de notre pratique professionnelle comme responsable de la mobilité internationale s'attache aussi à proposer des apports managériaux. La compréhension du phénomène d'intégration et les expériences analysées lors de notre collecte de données nous permettront de mettre en lumière les attentes des internationaux, les difficultés qu'ils ont pu rencontrer et les variables en jeu lors de leur expérience internationale. En découvrant l'élément clé qui provoque le sentiment d'appartenance à la société luxembourgeoise, nous pourrions préciser aux cadres internationaux les enjeux de leur expérience et ainsi mieux les y préparer. Nous pourrions aussi conseiller les entreprises quant à la sélection de leurs cadres internationaux mais aussi quant aux politiques à mettre en place au niveau organisationnel pour une intégration optimale.

Ainsi en analysant les différences phases de l'intégration au milieu professionnel et à la société dans un environnement multiculturel, nous souhaitons déceler l'élément décisif au cours du processus d'intégration qui provoque un sentiment d'appartenance pour son entreprise d'accueil chez l'individu. Les choix épistémologiques et méthodologiques développés dans la partie suivante nous amèneront probablement à revisiter notre problématique au fil des analyses issues du terrain.

## Chapitre 4 Choix épistémologiques et méthodologiques

Le choix de notre positionnement épistémologique va nous permettre d'explicitier la façon dont nous allons appréhender notre recherche et orientera nos choix méthodologiques.

### Section 1 Une épistémologie interprétativiste

Selon Raymond Alain Thietart (2007) et ses collaborateurs, la réflexion épistémologique se construit autour de trois questions, elle entraîne une interrogation sur la nature de la connaissance produite, mais aussi sur la façon dont celle-ci est engendrée et enfin sur la valeur de cette connaissance. Quel est finalement son degré de validité ? Il existe trois paradigmes épistémologiques, dont les démarches scientifiques sont fondamentalement différentes. Martine Girod-Séville et Véronique Perret (2007, p14) les distinguent ainsi : « *Le projet du positivisme est d'expliquer la réalité, pour l'interprétativisme ce sera avant tout de la comprendre et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire* ». Le tableau ci-dessous résume les différentes réponses apportées par chacun des paradigmes aux trois questions caractéristiques de la réflexion épistémologique évoquées ci-dessus.

Figure numéro 1: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste d'après Martine Girod-Séville et Véronique Perret (2007)

Les paradigmes	Le Positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Les questions épistémologiques			
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique  Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique  L'essence de l'objet ne peut être atteinte ( Constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas ( constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Interdépendance du sujet et de l'objet  Hypothèse déterministe  Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet  Hypothèse intentionnaliste  Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?  Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte  Recherche formulée en termes de « pour quelles causes ... »  Statut privilégié de l'explication	L'interprétation  Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs ... »  Statut privilégié de la compréhension	La construction  Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités ... »  Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?  Les critères de validité	Vérifiabilité  Confirmabilité  Réfutabilité	Idiographie  Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation  Enseignabilité

Si nous appliquons ce questionnement à notre objet de recherche, il nous semble que l'expérience d'intégration dans un environnement multiculturel est particulièrement subjective. La réalité appréhendée ne peut pas être indépendante de l'esprit, de la façon d'observer du chercheur. La position du chercheur ayant fait partie d'une des entreprises étudiée à Luxembourg est aussi à prendre en considération et sa façon de formuler ses questions de

recherche et d'analyser les informations n'est certainement pas vierge de tout biais. Sujet et objet sont alors intimement liés lors de notre analyse, ainsi la nature de notre objet de recherche correspond plutôt aux approches interprétativistes et constructivistes.

Ensuite nous pensons que la meilleure manière pour conceptualiser le phénomène d'intégration en milieu interculturel est de comprendre les mécanismes en jeu lors de cette expérience, nous allons donc nous interroger sur les motivations des acteurs, nous allons chercher à donner un sens aux différentes situations vécues. Nous allons interpréter les circonstances de l'arrivée, de l'adaptation et du choix d'appartenance à un nouvel environnement. Notre démarche scientifique privilégie donc la compréhension.

Enfin dans la mesure où nous nous concentrons sur l'événement singulier d'intégration à un nouvel environnement et où nous étudions le rapport au contexte dans notre démarche de compréhension, notre recherche revêt un caractère idiographique. Martine Girod-Séville et Véronique Perret (2007, p29) notent qu'il faut « *développer une capacité d'empathie afin d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs* ». Nous adhérons totalement à cette vision et notre expérience professionnelle au cours de laquelle nous avons accueilli de nombreux internationaux à Luxembourg tout en partageant leurs soucis et leurs joies nous a sensibilisés à la situation étudiée et nous permettra de développer facilement ce sentiment d'empathie à l'égard la population choisie. Nous produisons donc des connaissances idiographiques, validables par empathie.

A la lumière de la réflexion sur la nature de notre objet de recherche lié au sujet, du processus de création de la connaissance par interprétation et par compréhension mais aussi de la valeur idiographique de cette connaissance, nous nous inscrivons dans une démarche épistémologique interprétative. Nous allons essayer de comprendre le phénomène d'intégration à un environnement multiculturel de l'intérieur et de percevoir le sens que les acteurs donnent à la réalité au sein de ce processus. Nous partageons l'approche de Hudson et Ozanne en 1988 interprétée par Florence Allard-Poesi et Christine Maréchal (2007, p42) pour qui le développement de connaissances dans l'approche interprétative « *passé notamment par la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension, qui, seule, permet d'assigner un sens à leurs comportements* ».

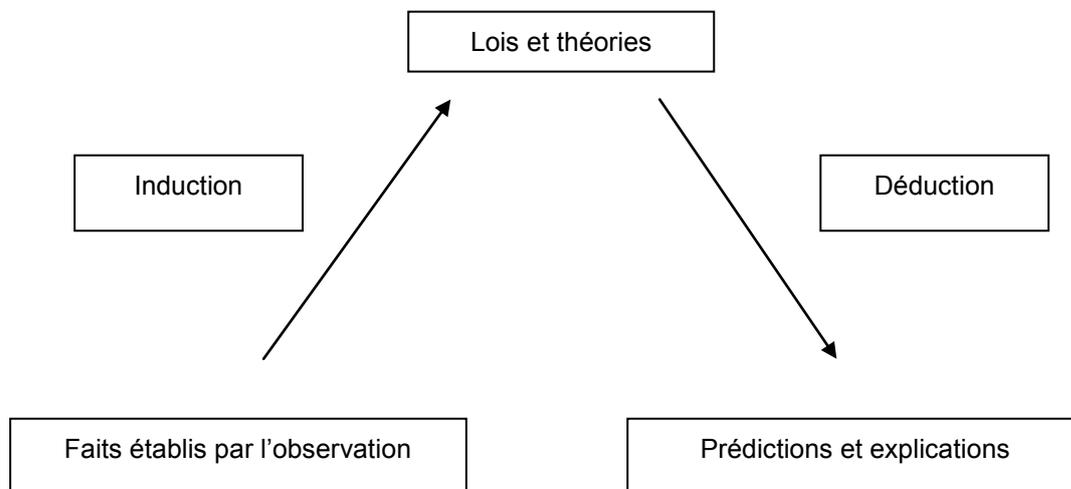
## Section 2 Un raisonnement abductif

Quel type de raisonnement utiliser pour comprendre les motivations de la population étudiée et les mécanismes à l'œuvre au sein de ce processus d'intégration à un environnement multiculturel et en dégager des propositions d'ordre théorique?

D'emblée, il nous a semblé que la logique déductive ne correspondait pas à notre objet de recherche puisque nous allons d'abord nous intéresser aux expériences vécues sur le terrain, ainsi il nous est impossible de poser une hypothèse théorique à priori et d'essayer de la valider.

La logique inductive se rapproche plus de notre quête de sens, nous prévoyons d'accorder une importance significative à l'observation empirique, pour autant nous ne sommes pas certains de pouvoir construire un corpus théorique directement lié à l'observation empirique. L'observation des expériences vécues sans hypothèses préalables risque de nous perdre dans l'analyse d'innombrables catégories qui ne seront pas forcément créatrices de sens. Le tableau ci-dessous résume les démarches des logiques inductives et déductives

Figure numéro 2 : Raisonnement inductif/raisonnement déductif, extrait de Chalmers, 1987, d'après Martine Girod-Séville et Véronique Perret (2007)



Charles Sanders Peirce (1839-1914), philosophe pragmatiste va dépasser la dualité entre logique inductive et déductive, les deux courants de pensée ne seraient plus en opposition mais en interaction. L'abduction consiste à émettre certaines hypothèses issues du contexte, ou de l'expérience du chercheur par exemple sans avoir la certitude que ces hypothèses soient les bonnes. La confrontation au terrain permettra de retenir les hypothèses valides et d'en dégager

des prédictions théoriques. Une relation dialectique entre logique déductive et logique inductive s'installe au sein du concept d'abduction.

Cette philosophie nous semble correspondre à notre processus de recherche. En effet avant même d'avoir commencé notre travail, nous avons développé certaines idées sur l'expérience d'intégration à Luxembourg lors de notre pratique professionnelle. Par ailleurs, notre revue de la littérature nous a montré que le sujet a été très peu abordé, il nous faut donc nous fier au terrain pour comprendre la situation étudiée. Ainsi il nous paraît intéressant d'écarter certaines de nos hypothèses pour n'en retenir que d'autres grâce à l'observation de l'expérience d'intégration en milieu multiculturel sur le terrain. La logique d'abduction nous permettra de mettre à profit notre connaissance du sujet pour guider nos recherches sur le terrain, nous espérons ensuite pouvoir dégager des prédictions théoriques grâce à cet effort de réflexion faite d'aller-retour entre théorie et terrain.

### **Section 3 Le choix de la « Grounded theory »**

Notre positionnement épistémologique et la logique de raisonnement que nous souhaitons utiliser nous orientent tout naturellement vers une approche qualitative. Comme nous l'avons déjà signalé le domaine de l'intégration professionnelle en milieu multiculturel est relativement vierge en matière de théorie, il nous faut donc recourir au terrain pour développer certaines intuitions et ensuite les vérifier. L'approche quantitative avec par exemple une analyse statistique du nombre d'expatriations réussies ne nous permettrait pas de cerner le phénomène qui dans l'expérience étudiée entraîne le sentiment d'appartenance à un groupe propre à l'intégration à un environnement multiculturel. L'utilisation de l'approche qualitative nous semble la plus indiquée pour appréhender la richesse de cette expérience d'intégration dans toute sa complexité. Miles et Hubermann (2003) nous invitent à dépasser les formules brèves du « quoi » et du « combien » typiques des méthodes quantitatives, pour s'interroger sur le « comment » et le « pourquoi », liés aux méthodes qualitatives. Une telle approche nous permettra d'approfondir les motivations de l'individu, le ressort de ses actions et d'appréhender les interactions à l'œuvre lors d'une expérience d'intégration en tenant compte de son contexte. Les atouts des méthodes qualitatives correspondent parfaitement à nos exigences de recherche : Miles et Hubermann (2003, p11) indiquent « *Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à « d'heureuses trouvailles » et à de nouvelles intégrations théoriques, elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux.* ».

Ainsi de façon intuitive nous avons développé certaines idées à propos de l'expérience d'intégration dans un milieu multiculturel générées aussi bien par notre activité en mobilité internationale que par la revue de la littérature spécifique au management interculturel et à l'intégration. Nos recherches bibliographiques relatives à la méthodologie et la réflexion sur notre positionnement épistémologique nous conduisent à envisager d'utiliser une méthode qualitative, il nous semble que cette approche garantit une meilleure compréhension de notre sujet. Nous avons dans un premier temps hésité quant à la méthode à utiliser, nous nous interrogeons sur la manière de pouvoir donner un caractère de validité scientifique à ce qui n'était finalement que des intuitions et des expériences vécues par les internationaux. Par quel cheminement pourrions-nous attribuer un caractère de validité scientifique à nos découvertes ? Suite à quelques errances, nous avons rencontré le professeur Christophe Lejeune à HEC Liège qui nous a conseillé d'utiliser la « Grounded theory », de Glaser et Strauss (1967), méthode ancree en français. Après avoir analysé les caractéristiques de la théorie ancree, nous avons adhéré spontanément à sa démarche, nous avons été sensible à sa capacité à produire une théorie issue du terrain, nous avons l'impression que cette méthodologie correspondait au travail d'analyse que nous avons entamé de façon intuitive. Ainsi nous allons d'abord nous intéresser à la genèse de la théorie ancree, puis étudier ses concepts clés, ses apports et ses limites, enfin nous détaillerons l'intérêt de la « Grounded theory » pour notre objet de recherche.

### 3.1 La genèse de la "Grounded theory".

Pour bien comprendre la philosophie de la « Grounded theory », il nous semble important de revenir sur les conditions dans lesquelles elle a vu le jour. Pierre Paillé analyse les influences rencontrées par les deux auteurs dans l'introduction de la traduction française de l'ouvrage de Glaser et Strauss (2010, p27) « La découverte de la théorie ancree » paru initialement aux Etats-Unis en 1967. Pierre Paillé met l'accent sur la sensibilité interactionniste de la théorie ancree. « *Cette sensibilité interactionniste va de pair avec une écoute et une observation de l'autre et de ses catégories propres dans son univers propre selon une logique à découvrir et non à vérifier* ». Il montre que Glaser et Strauss complètent l'approche interactionniste dans la mesure où celle-ci est envisagée de manière préalable comme extérieure au terrain. Glaser et Strauss vont relier l'approche interactionniste au terrain et leur théorie à l'observation empirique. Pierre Paillé nous montre aussi l'influence du pragmatisme qui se traduit par une interprétation concrète et empirique des situations analysées. Peirce à qui l'on doit la notion d'abduction, un des fondateurs du courant pragmatique écrit « *Si vous examinez sérieusement la question du pragmatisme, vous verrez qu'elle n'est rien d'autre que la logique de la question d'abduction* ». (Cité par Chenu, 1984, p159). Cette méthode de validation par l'expérience à l'œuvre dans la théorie ancree est bien issue du pragmatisme et correspond à la vision du fondateur de ce

mouvement. Glaser et Strauss se réclament du courant sociologique de l'école de Chicago, Pierre Paillé (Glaser et Strauss, 2010) montre que Park et Thomas, chefs de file de ce courant sociologique ont eu une influence indéniable sur leurs jeunes collègues et sur le développement de leur théorie. En effet l'école de Chicago est à la source de la tradition de recherche de terrain aux Etats-Unis. Park par exemple centre ses recherches sur une observation approfondie du milieu urbain. Glaser et Strauss ont complètement adhéré à cette heuristique, ils ont fondé leurs travaux et ont élaboré la théorie ancrée à partir du terrain. L'école de Chicago a eu à faire face à « *l'adversité quantitative et positiviste* » selon l'expression de Pierre Paillé (Glaser et Strauss, 2010, p43), après la seconde guerre mondiale, les méthodes quantitatives représentées notamment par Talcott Parsons de l'université de Harvard gagnent du terrain, pourtant si l'école de Chicago perd sa position centrale au sein de la sociologie américaine, elle ne cède pas au quantitativisme. Une deuxième école de Chicago voit le jour avec Hughes et Strauss, toujours proche du terrain, mais l'observation participante a remplacé l'étude des récits de vie. Znaniecki (1934, p249), auteur avec Thomas du « *Polish peasant in Europe and in America.* » explique que le phénomène d'induction analytique « *implique une étude de cas intensive avant que quelque conclusion n'intervienne dans l'ordre des phénomènes étudiés* ». On retrouve ici le besoin de sonder le terrain avant de dégager toute hypothèse propre à la théorie ancrée. Pierre Paillé montre enfin que Glaser et Strauss (2010, p61) proposent avec la théorie ancrée « *une heuristique à laquelle ils donnent un caractère systématique* ». Il analyse cette tendance comme un apport de Glaser formé aux méthodes de Columbia, centre traditionnel de la recherche quantitative. La « *Grounded theory* » apparaît comme une alchimie réussie d'une méthode qualitative aux procédures systématiques d'héritage quantitativiste. Ainsi la théorie ancrée est issue d'un riche héritage, interactionnisme, pragmatisme, relation au terrain, induction analytique et analyses systématiques ont été les ferments de sa création. Nous allons maintenant examiner les concepts clés de la théorie ancrée.

### 3.2 Les concepts clés de la « *Grounded theory* »

Glaser et Strauss insistent sur le caractère ancré de leur méthodologie, la théorie va y être produite à partir des données et non pas déduite de théories préexistantes. Pour se faire, ils engagent le chercheur à se débarrasser le plus possible des biais qui entravent la découverte de ce qui émerge du terrain. Ce positionnement épistémologique induit une façon particulière de définir l'objet de recherche, François Guillemette (2006) souligne qu'au sein d'une recherche basée sur la « *Grounded theory* », il ne faut pas problématiser mais identifier les paramètres du phénomène étudié, une certaine problématique peut être établie au départ mais elle va être modifiée à mesure que les données proviennent du terrain. Comment faire émerger la théorie de l'analyse des données empiriques dans un tel contexte ? Glaser et Strauss (2010) proposent

de recourir à la méthode de la comparaison continue entre différents groupes pour élaborer des catégories conceptuelles, des relations générales entre ces dernières apparaissent naturellement, elles aident à la compréhension du phénomène étudié et entraînent la production de théorie. Le chercheur s'attache à établir les propriétés de ces catégories conceptuelles autrement dit leurs caractéristiques, ils détaillent leur contenu. Ce travail s'opère en deux étapes, on minimise tout d'abord les différences observées pour ensuite les maximiser afin de faire émerger les conditions d'apparition et de vérification du phénomène analysé. La théorie est ainsi développée par l'intégration des catégories et de leurs propriétés grâce à des comparaisons continues, cette démarche oblige le chercheur à extraire une signification théorique de chaque comparaison en procédant de façon simultanée au recueil, au codage et à l'analyse des données. Nourri de cette analyse progressive, le chercheur retourne vers le terrain et choisit de sélectionner les données empiriques susceptibles de favoriser l'émergence de la théorie, il s'agit alors d'un échantillonnage théorique, différent de l'échantillonnage statistique, choisi pour sa représentativité. Ainsi grâce à une confrontation constante entre les résultats de l'analyse et le terrain, le chercheur valide son analyse et l'adapte continuellement, il construit sa théorie progressivement à partir des faits et évolue d'une théorie substantive propre à un domaine particulier vers une théorie formelle plus générale. Le chercheur doit poursuivre ce processus jusqu'à saturation de l'analyse théorisante autrement dit jusqu'au moment où il estime que la collecte de nouvelles données n'apporte plus rien.

### 3.3 Les apports de la « Grounded theory »

Glaser et Strauss (2010) proposent avant tout une méthodologie favorisant la production de théorie et l'innovation à partir du terrain. Ils militent pour libérer les chercheurs du carcan imposé par le paradigme de la vérification. Selon eux, la volonté systématique de vérifier les grandes théories existantes enferme le chercheur dans une posture hypothético-déductive qui bride sa créativité et le pousse parfois à forcer les données pour les faire correspondre à la théorie. La logique de la « Grounded theory » est inverse, en s'appuyant sur le terrain, elle laisse libre cours à l'intuition du chercheur et à l'émergence de théories nouvelles. Les théories découvertes « fonctionnent » dans la réalité puisqu'elles sont issues du terrain, ceci constitue pour les auteurs le premier critère de validité d'une théorie. Pierre Paillé (Glaser et Strauss, 2010) souligne que l'apport principal de la théorie ancrée est de mettre des processus systématiques au service de l'analyse qualitative, ce qui lui faisait cruellement défaut auparavant et entraînait de nombreuses critiques de la part de ses détracteurs quantitativistes. Ces procédures offrent également de précieux repères aux chercheurs qualitatifs. Pierre Paillé (Glaser et Strauss, 2010, p67) montre que la théorie ancrée propose « *tout à la fois une posture épistémologique, des outils méthodologiques et des séquences d'opération visant la*

*production des théories par une pratique d'analyse rigoureusement ancrée dans les données de terrain* ». Enfin la « Grounded theory » propose de concevoir la théorie comme un processus ce qui permet d'appréhender et d'expliquer la réalité de l'interaction sociale et de son contexte structurel, la théorie ne reste plus figée et nous offre la possibilité d'étudier un phénomène humain dans son ensemble. Ainsi la « Grounded theory » apparaît comme une contribution unique à la recherche qualitative, elle met au service de cette dernière des procédures systématiques, favorise l'émergence de la théorie à partir des données du terrain et permet d'appréhender la théorie comme un processus.

#### 3.4 Les limites de la "Grounded theory"

Malgré le caractère systématique de la « Grounded theory », elle reste une méthode qualitative et subit les critiques habituelles des théoriciens quantitativistes et positivistes qui la considèrent généralement comme non systématique, impressionniste ou exploratrice selon leurs critères. Il s'agit là d'un débat épistémologique caractéristique des différences entre méthodes qualitatives et quantitatives. Au-delà de ces critiques générales François Guillemette (2006, p43) analyse les risques encourus par le chercheur lors de l'utilisation de la théorie ancrée. Il montre que la suspension du recours aux théories existantes pour laisser émerger une théorie issue des données empiriques doit s'accompagner d'une méfiance à l'égard de sa propre sensibilité théorique, il est difficile d'être vierge de tout biais et l'approche hypothético-déductive peut refaire surface de façon inconsciente chez le chercheur, d'autre part à trop vouloir faire abstraction de la littérature dans le domaine, celui-ci court le risque de « *réinventer la roue* » et de faire émerger des théories déjà découvertes. Comme François Guillemette (2006, p45), nous pensons que par honnêteté intellectuelle il est important de « *mettre à jour la relation entre les intuitions du chercheur (faites de savoirs antérieurs et de références à des théories existantes) et les suggestions qui proviennent des données du terrain.* ». Nous nuancions cependant son propos, dans la mesure où il appréhende la « Grounded theory » comme une démarche purement déductive et exclut l'utilisation d'hypothèse préalables qu'il préfère appeler intuitions, nous concevons la « Grounded theory » comme une analyse abductive et envisageons la formulation de certaines hypothèses qui demandent à être validées ou écartées par les données recueillies, ce qui permettra de faire émerger d'autres propositions théoriques. Enfin comme le chercheur élabore son échantillonnage théorique au fur et à mesure de son analyse, il peut être tenté d'exclure les cas qui infirment sa thèse et les hypothèses validées, ce qui réduira automatiquement la portée de sa théorie. Strauss et Corbin (1998) indiquent que le chercheur peut vouloir éviter d'investiguer des voies d'analyse qui l'obligeraient à investir plus de temps et d'énergie dans sa recherche. Ainsi nous rejoignons l'analyse des écueils à éviter lors de l'utilisation de la « Grounded theory » de François Guillemette (2006, p46) : « *Prudence*

*et réflexivité s'imposent dans la démarche tout au long des opérations d'analyse, d'échantillonnage et de développement des éléments théoriques. Sans cette vigilance, le chercheur peut glisser en s'en rendant compte plus ou moins vers ce qu'il est supposé éviter, c'est-à-dire la vérification des théories existantes ».*

### 3.5 L'intérêt de la "Grounded theory" pour notre recherche

Comme nous l'avons souligné, nous avons déjà commencé une réflexion autour de l'intégration des cadres internationaux dans l'environnement luxembourgeois dans le cadre de notre activité professionnelle avant de choisir une méthodologie et avant même de songer à préparer un doctorat sur le sujet. La découverte de la « Grounded theory » et les séquences opératoires qu'elle propose nous ont semblé correspondre pour la plupart à l'analyse que nous avons élaborée de façon intuitive. Nous avons par exemple formulé comme hypothèse au vu de notre expérience, qu'il était plus facile de s'intégrer dans un milieu multiculturel, riche de sa diversité que dans un milieu avec une influence nationale forte. Le recueil de nos données nous a permis de confirmer cette hypothèse et l'a complétée en montrant qu'il y avait « deux mondes » à Luxembourg l'un composé des locaux luxembourgeois et l'autre des internationaux et que l'intégration n'était pas identique au sein de ces deux groupes, nous développerons en détail cette analyse dans la partie consacrée à nos résultats. Cet exemple montre que notre démarche correspond bien à une confrontation d'hypothèses au terrain pour ne retenir que les plus pertinentes et les étayer. Le processus d'analyse comparative continue qui est au cœur de la théorie ancrée nous a aussi séduit, en effet nous avons pour projet encore une fois de façon intuitive de comparer l'expérience d'intégration des internationaux dans plusieurs pays pour comprendre les mécanismes du processus d'intégration à Luxembourg. Glaser et Strauss 2010, p156) indiquent eux-mêmes en citant leur étude sur la fin de vie à l'hôpital (Glaser et Strauss, 1965) que « *la probabilité d'obtenir des comparaisons fructueuses augmente considérablement en choisissant des pays différents qui présentent une large gamme de contrastes* ». Ainsi, la possibilité qu'offre la « Grounded theory » d'exploiter ses propres intuitions en les transformant en une théorie systématique et le recours à l'analyse comparative continue nous a paru être la méthodologie la plus appropriée à notre questionnement de recherche. Par ailleurs la revue de la littérature nous a montré que le domaine de l'intégration professionnelle en milieu multiculturel avait été peu investigué, nous n'avons pas trouvé de théories existantes susceptibles d'être validées à ce sujet, il était donc nécessaire de donner la préférence à une méthodologie favorisant la production de théorie émergente. Enfin les auteurs de la « Grounded theory » montrent qu'elle est bien adaptée à la compréhension des processus, Ann Langley écrit même en 1999 qu'il s'agit d'une stratégie particulièrement bien adaptée pour explorer les interprétations et les émotions de différents individus ou groupes

d'individus qui vivent les mêmes processus. Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux (2003) spécialistes du management interculturel évoquent la « Grounded theory » comme une méthode de découverte privilégiée pour explorer la culture, selon eux la recherche de sens appelle une approche interprétative. Cette démarche implique une observation extensive et la pratique d'entretiens, une description détaillée et profonde. Une théorie ancrée est ainsi développée et émerge de ces catégories et de ces thèmes. Dans ce contexte la « Grounded theory » nous paraît tout à fait adaptée pour explorer de façon fructueuse l'expérience d'intégration vécue par différents internationaux à Luxembourg, pour découvrir leurs interprétations, leurs émotions et surtout ce qui déclenche chez eux le sentiment d'appartenance où non à l'entreprise et au pays d'accueil. Cette approche nous permettra de cerner les mécanismes à l'œuvre lors de l'intégration des internationaux au sein du milieu multiculturel luxembourgeois et de définir les conditions d'une intégration réussie en faisant émerger la théorie pas à pas par un aller-retour constant de l'analyse au terrain.

Ainsi la « Grounded theory » qui offre des procédures systématiques à la recherche qualitative et favorise la production de théorie nous paraît particulièrement bien correspondre à notre objet de recherche dans la mesure où elle nous permet d'exploiter nos intuitions et les observations faites lors de notre expérience professionnelle antérieure. Méthode de référence pour appréhender les processus, elle nous guidera de façon efficace pour analyser le processus d'intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Il nous faudra cependant rester vigilants et conscients de notre sensibilité théorique pour ne pas glisser vers la vérification des théories existantes que nous sommes censés éviter.

Nous avons donc opté pour un positionnement épistémologique interprétatif, nous avons pour ambition de nous attacher à la compréhension du phénomène d'intégration des cadres internationaux dans l'environnement multiculturel luxembourgeois, notre raisonnement sera abductif. La nature de l'objet étudié et notre choix épistémologique nous amènent tout naturellement à utiliser une méthodologie qualitative pour appréhender la richesse du phénomène étudié. Comme nous l'avons montré, la « Grounded theory » apparaît comme la méthode d'analyse la plus féconde pour étudier le phénomène d'intégration en milieu multiculturel. Elle nous permettra d'exploiter nos intuitions et de comprendre les mécanismes de ce processus en utilisant la méthode de l'analyse comparative continue.

## **Chapitre 5 Déroutement de la recherche**

L'observation par immersion grâce à notre activité professionnelle éclairée par une première approche de la littérature nous a permis de mettre à jour les axes centraux de notre problématique et a orienté la nature des données à recueillir.

### **Section 1 Une étude exploratoire pour confirmer notre approche du phénomène étudié**

Nous souhaitons commencer notre recherche par une étude exploratoire pour confronter notre perception de l'intégration des internationaux à Luxembourg à celle d'autres acteurs. Nous ferons ainsi appel à notre expérience et à l'observation faite de cet environnement et nous recueillerons l'opinion de Luxembourgeois et d'étrangers vivant à Luxembourg depuis plus de dix ans pour obtenir une perception mutuelle sur le sujet. Nous procéderons par entretiens semi-directifs puis nous effectuerons une analyse thématique par comparaison continue pour commencer notre analyse au travers de la méthodologie de la « Grounded theory ». Nous prévoyons d'interroger une dizaine de personnes pour moitié luxembourgeoises et pour moitié étrangères, cependant comme le préconise notre méthodologie, nous arrêterons nos entretiens lorsque nous aurons le sentiment d'arriver à saturation des données obtenues.

### **Section 2 La détermination de nos groupes de comparaison guidée par la théorie ancrée**

Comme nous l'avons expliqué dans la partie consacrée à nos choix épistémologiques et méthodologiques, nous souhaitons utiliser la méthode de la « Grounded theory » pour l'analyse de notre questionnaire principal autour de l'intégration dans cet environnement multiculturel luxembourgeois. Comme l'expliquent Glaser et Strauss (2010), les inventeurs de cette méthodologie, il est difficile de prévoir de façon détaillée un plan d'action en utilisant la « Grounded theory » dans la mesure où les hypothèses émergent lors du travail de terrain, d'analyse et de catégorisation et peuvent donner une orientation tout à fait différente au travail de recherche. Néanmoins nous prévoyons d'utiliser tous les accès possibles à l'information dont nous disposons, notre immersion dans le milieu de la mobilité internationale et nos observations seront utiles lors de notre analyse. De plus comme pour l'étude exploratoire nous allons procéder par entretiens semi-directifs pour parvenir à saisir les mécanismes en jeu lors de l'expérience d'intégration des cadres internationaux à Luxembourg.

Glaser et Strauss (2010) mettent l'accent sur l'intérêt d'utiliser différents groupes de comparaison. Pourquoi comparer les groupes ? Pour les inventeurs de la « Grounded theory »,

les groupes de comparaison permettent d'apprécier l'ampleur des différences et des similitudes entre les données correspondantes aux catégories utilisées. Cet examen des similitudes et des différences est primordial pour élaborer les catégories et pour développer et relier leurs propriétés toutes deux essentielles au développement ultérieur d'une théorie émergente. Ainsi nous pensons que le fait de comparer la situation d'intégration pour les internationaux à Luxembourg et dans d'autres pays nous permettra de mieux définir les propriétés spécifiques de l'intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Nous avons choisi d'étudier les situations d'intégration à Singapour et en Suisse, nous considérons a priori que ces environnements sont comparables à Luxembourg de part leur caractère multiculturel. Glaser et Strauss (2010) démontrent qu'il est important de minimiser les différences entre groupes de comparaison, cela aide à définir les conditions d'existence d'une catégorie. La maximisation des différences entre groupes de comparaison est aussi importante selon les auteurs car les similitudes apparues entre plusieurs groupes de types divers augmentent le caractère généralisable de la théorie émergente. De façon à maximiser les différences entre groupes de comparaison, nous avons aussi souhaité interroger des internationaux quant à leur intégration au sein d'entreprises du secteur financier dans des pays avec un caractère national singulier plus marqué. Notre choix s'est arrêté sur Paris en France puisque la plupart des entreprises du secteur financier sont situées dans la capitale française, nous avons choisi Francfort en Allemagne pour la même raison. Enfin nous avons choisi Londres au Royaume-Uni qui nous semble être un terrain d'étude intéressant dans la mesure où le caractère national anglais nous paraît a priori fort ce qui n'empêche pas la ville de Londres d'être très multiculturelle. Londres étant un haut-lieu de la finance internationale, ce choix répond à notre souci d'interroger des personnes issues du secteur financier.

Ainsi nous avons décidé d'étudier différents groupes à l'expérience similaire, des cadres étrangers insérés dans différentes entreprises du secteur financier à Luxembourg. Notre étude exploratoire ayant fait apparaître de fortes disparités entre les entreprises internationales et les entreprises d'obédience luxembourgeoise, nous avons décidé d'enquêter dans ces deux environnements. Nous avons donc interrogé des internationaux au sein d'un cabinet d'audit et de conseil international à Luxembourg appartenant au groupe des Big four<sup>1</sup>, notre ancien employeur, nous choisirons de l'appeler Diversaudit pour des raisons de confidentialité. Nous avons aussi rencontré des cadres internationaux au sein d'une entreprise du secteur de l'assurance à actionnariat majoritairement luxembourgeois, nous l'appellerons Luxassurance.

---

<sup>1</sup> Groupe des quatre cabinets d'audit et de conseil les plus importants au niveau international

### **Section 3 L'exigence d'objectivité nécessite l'utilisation de différentes sources de recueil de données**

Comme nous l'avons déjà évoqué, nous souhaitons dans un premier temps interroger les internationaux sur leur intégration à Luxembourg, au sein de l'entreprise Diversaudit mais aussi au sein d'autres entreprises afin de faire éventuellement émerger certaines caractéristiques issues spécifiquement de la culture d'entreprise. Ensuite nous nous intéresserons aux expériences d'intégration dans d'autres pays pour comparaison. Nous avons décidé de recueillir une partie de nos données par entretiens semi-directifs. Il nous semble que cette méthode nous permettra de recueillir les informations les plus riches et les plus pertinentes sur le processus d'intégration dans un milieu multiculturel. Cependant nous ne pouvons pas nous contenter de données auto-descriptives, ainsi nous souhaitons recueillir les opinions du responsable mondial de la mobilité internationale au sein de Diversaudit qui a suivi les trajectoires d'intégration des différentes personnes interrogées. Il aurait été souhaitable de le faire dans les autres entreprises concernées, malheureusement nous avons seulement pu interroger le Directeur des Ressources Humaines de l'une des entreprises. Pour des raisons de confidentialité les responsables des autres entreprises concernées n'ont pas souhaité répondre. Enfin nous souhaitons analyser plusieurs données statistiques et économiques concernant la qualité de l'accueil dans les villes dans lesquelles nos répondants effectuent ou ont effectué leur expérience internationale. Ainsi, nous nous appuyons sur trois éléments pour accéder à une compréhension globale et la plus objective possible du phénomène étudié : les témoignages des internationaux sur leur expérience d'intégration, le point de vue des experts en mobilité internationale ayant suivi leur parcours et les données statistiques reflétant la qualité de vie et l'accueil réservé aux étrangers dans la ville d'accueil.

### **Section 4 Présentation du cadre principal de recherche :**

Nous avons choisi d'étudier principalement les expériences d'intégration au sein de l'entreprise Diversaudit notre ancien employeur. Les situations d'intégration problématiques de certains cadres internationaux, nous ont amenés à nous interroger sur « l'intégration des internationaux dans l'environnement multiculturel luxembourgeois ». Nous avons obtenu accord et soutien de notre direction pour préparer ce doctorat, dans la mesure où il correspondait à un problème managérial auquel l'équipe de direction était confrontée. Cependant la crise financière a entraîné une réduction importante du nombre de recrutements internationaux ce qui a amené l'entreprise à accorder une importance moindre à ce phénomène et à nous attribuer d'autres responsabilités administratives qui ne nous laissaient plus le temps nécessaire pour nos travaux, nous avons donc décidé de quitter l'entreprise pour pouvoir mener à bien cette

recherche. Les premières données issues du terrain à Luxembourg lors de l'étude exploratoire nous ont révélé de fortes différences entre entreprises internationales et entreprises à caractère plus luxembourgeois. Nous avons donc ressenti le besoin d'interroger des personnes issues d'une entreprise plus ancrée dans le milieu luxembourgeois. Nous avons choisi une société que nous appellerons Luxassurance, entreprise du secteur financier dont le cœur de métier est l'assurance, nous connaissions le directeur des ressources humaines de cette société puisqu'il avait été notre responsable au sein de Diversaudit auparavant, il a accepté que nous interrogeons certains des employés de l'entreprise. Nous avons contacté des banques luxembourgeoises qui n'ont pas souhaité répondre à nos questions. Nous allons dans un premier temps présenter Diversaudit cadre principal de notre enquête, puis l'entreprise Luxassurance que nous avons souhaité découvrir en raison de sa culture plus luxembourgeoise.

#### 4.1 Le choix d'une entreprise multiculturelle bien connue par le chercheur

Diversaudit est une société de services financiers, implantée dans 140 pays employant 135000 employés avec un réseau de mobilité internationale très actif puisque pour l'année 2010<sup>2</sup>, 2400 employés ont participé à un programme de mobilité internationale dans 90 pays. Par ailleurs au sein de l'entité luxembourgeoise, 40<sup>3</sup> nationalités se côtoient au quotidien et les Luxembourgeois ne représentent que 7% de l'effectif total qui est de 900 personnes. La moyenne d'âge y est de vingt-huit ans chiffre expliqué par le fait que la plupart des collaborateurs sont recrutés à la fin de leurs études. Le recrutement de ces collaborateurs juniors s'effectue majoritairement au niveau européen, les collaborateurs plus expérimentés peuvent être aussi recrutés hors de l'union européenne, lorsque les profils recherchés ne sont pas disponibles sur le marché européen. La langue officielle utilisée dans l'entreprise lors des communications écrites et des formations est l'anglais. L'environnement multiculturel, le réseau international très développé et la stratégie de recrutement international de l'entreprise sont à l'origine de notre questionnement autour de l'intégration des cadres internationaux dans le contexte spécifique de l'environnement luxembourgeois. Par ailleurs notre immersion dans l'entreprise durant une période de dix ans nous permet d'avoir une vision claire de la vie de cette entreprise et de bénéficier d'un accès privilégié aux informations sans pouvoir cependant toutes les partager dans un souci de respect des accords de confidentialité que nous avons signé. Le fait de ne plus appartenir à la société étudiée nous a permis de prendre la distance nécessaire à l'appréhension des différentes expériences d'intégration en son sein. Par ailleurs, cela nous a permis aussi d'obtenir des réponses plus sincères de la part de certains répondants

---

<sup>2</sup> Rapport Mobilité internationale Diversaudit 2010

<sup>3</sup> Personal Report 2010, Diversaudit Luxembourg

qui nous assimilaient au département ressources humaines et craignaient de nous révéler certains sentiments négatifs par rapport à leur expérience d'intégration. Cependant le fait d'avoir appartenu à l'entreprise peut tout de même entraîner un biais au sein des réponses obtenues, nous avons tenté de rester vigilants à ce risque tout au long de notre analyse.

#### 4.2 Une structure hiérarchisée commune à trois lignes de service :

Diversaudit se structure autour de trois lignes de services proposées à ses clients :

*Le département audit* : L'activité principale de ce département est la certification des comptes, il s'agit d'une activité légale, une méthodologie internationale (Diversaudit Audit Methodolgy) est utilisée et permet aux auditeurs de s'adapter facilement dans un pays différent. Il s'agit du département le plus important, les collaborateurs de ce département sont principalement issus de cursus universitaires en gestion avec une spécialisation finance et des grandes écoles pour la France.

*Le département conseil* : Ce département offre des services de conseil aux entreprises, conseils financiers en matière de fusion acquisition, conseils pour la mise en place de système d'information, audit organisationnels, conseils en ressources humaines. Les employés ne sont généralement pas recrutés en sortant directement de leurs cursus scolaire, il s'agit plutôt de personnes ayant acquis une première expérience bancaire, ou organisationnelle, la moyenne d'âge y est donc plus élevée.

*Le département tax* : Ce département offre des services de conseils fiscaux allant de l'aide pour remplir les déclarations fiscales pour les particuliers ou les sociétés aux conseils pour la mise en place de montages fiscaux permettant aux clients d'alléger leur charge fiscale. Ce département recrute comme l'audit les employés au sortir de leur cursus scolaire, les profils d'économistes et de juristes sont privilégiés. Cette entité présente une diversité moindre en termes de nationalités dans la mesure où la pratique du français est requise puisque c'est la langue utilisée par l'administration fiscale à Luxembourg. Il y a donc peu d'échanges internationaux au sein de ce département.

La structure hiérarchique est commune à ces trois départements, il s'agit d'une structure très hiérarchisée au sein de laquelle les employés sont susceptibles d'être promus chaque année s'ils sont performants, ils commencent comme « junior », évoluent vers des postes de « senior » puis vers des fonctions managériales avec des degrés de responsabilité variables, le niveau le plus élevé est celui « d'associé » intéressé aux résultats de la société. Ce processus de promotion est régulé par un système de performance management, les employés sont suivis

au cours de leur carrière par un « Performance Manager » qui va les conseiller et les évaluer au cours d'un entretien annuel d'appréciation. Six associés expérimentés représentant chaque entité opérationnelle, mais aussi les fonctions ressources humaines et marketing se réunissent au sein de « l'Executive Committee », instance dirigeante de la société.

#### 4.3 Détour théorique pour comprendre la structure organisationnelle de la société

Les différentes entités de Diversaudit, audit, conseil et tax fonctionnent beaucoup en mode projet, des équipes de spécialistes issues de différentes fonctions sont constituées au gré des contrats obtenus auprès des clients, nous sommes donc bien en présence d'une structure matricielle au sein de laquelle les employés changent d'équipes fréquemment et ne sont pas exposés à une supervision directe unique. Le manager choisit les personnes avec lesquelles il souhaite travailler sur chaque mission en fonction de l'expertise mais aussi des compétences linguistiques de chacun. Ce mode de fonctionnement entraîne inévitablement des conflits puisque les managers cherchent souvent à s'octroyer les employés les plus qualifiés et les plus efficaces alors que d'autres restent sans projets. Cette situation se coordonne par ajustement mutuel. Notre étude montrera que les managers ont tendance à préférer travailler avec des personnes de leur propre nationalité quand ils en ont le choix. Il nous semble que cette configuration correspond tout à fait à la structure adhocratique opérationnelle définie par Henry Mintzberg (1982). D'autres pratiques dans l'entreprise confirment la proximité avec ce type de structure, par exemple la présence d'un centre opérationnel constitué d'employés hautement qualifiés et de fonctions supports amenés à collaborer sur certains projets. Mais aussi, le rôle des dirigeants qui est avant tout de représenter l'entreprise à l'extérieur et de négocier de nouveaux contrats, ces responsabilités coïncident en tout point aux propos de Mintzberg (1982, p389) « *Lorsqu'un consultant devient associé dans une de ces entreprises et qu'il passe donc au sommet stratégique, il raccroche sa calculatrice et devient pratiquement un vendeur à plein temps* ». Enfin les changements incessants d'organigrammes et le contexte complexe et dynamique de l'entreprise correspondent aussi aux caractéristiques de la structure adhocratique.

Enfin Diversaudit raconte certains des problèmes liés à l'adhocratie évoqués par Mintzberg (1982), comme ce sentiment d'ambiguïté, le fait par exemple de ne pas savoir finalement à qui rapporter puisque l'employé évolue dans différentes équipes projets. Le taux de rotation élevé dans l'entreprise et le départ de nombreux jeunes auditeurs pour des banques plus structurées semble confirmer une certaine lassitude à l'égard d'une structure adhocratique trop exigeante.

Il nous semble cependant nécessaire de nuancer cette tendance adhocratique, Mintzberg nous avertit d'ailleurs qu'aucune entreprise ne correspond absolument à l'une des cinq structures

organisationnelles qu'il a mises à jour. Si au sein du département conseil les équipes doivent sans cesse résoudre de nouvelles problématiques chez les clients et justifient le recours à ce type de structure éminemment flexible et propice à l'innovation, il n'en est pas toujours de même en audit. En effet, il s'agit d'une activité qui revient d'une année sur l'autre chez de nombreux clients et où les comptes sont mécaniquement audités à l'aide de la méthodologie d'audit Diversaudit. La relation à la hiérarchie dans les trois entités de l'entreprise ne correspond pas à l'esprit adhocratique, en effet la gestion par mode projet n'empêche pas la subsistance de rapports hiérarchiques qui restent très forts, en audit par exemple, seul l'associé pourra signer la certification des comptes du client à la fin de la mission. Le manager au sein de ces groupes projet joue certes un rôle de coordination caractéristique de l'adhocratie mais il conserve un rôle de supervision. Cette hiérarchie forte présente engage la société à rejoindre le modèle de la structure divisionnalisée par certains aspects.

Ainsi notre principal terrain de recherche sera l'entreprise Diversaudit, elle est à l'origine de la réflexion du chercheur autour de l'intégration en milieu multiculturel. Ce caractère multiculturel et ce réseau international important ont été la base de l'élaboration de nos critères de recherche, en outre notre connaissance de l'entreprise sera un atout considérable pour l'obtention d'information et la compréhension des données. Cependant comme nous l'avons déjà signalé, pour pouvoir mettre en exergue les éventuelles différences entraînées par les cultures d'entreprise nous avons choisi d'interroger au sein de chaque pays des internationaux ayant intégré d'autres entreprises du secteur financier. Nous décrirons brièvement les environnements de ces entreprises lors de la présentation des données issues du terrain.

## RESUME D'ETAPE

Notre problématique est issue d'un problème concret rencontré lors de notre pratique de la mobilité internationale au sein d'un cabinet d'audit multiculturel. Les difficultés rencontrées par certains nouveaux venus de l'international nous ont amenés à nous interroger sur l'intégration des cadres internationaux dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Nous avons conçu notre problématique initiale sur cette base, éclairés par les analyses des auteurs en management interculturel et des chercheurs dans le domaine de l'intégration. Ainsi nous cherchons à comprendre les mécanismes mis en œuvre par l'individu lors du processus d'intégration à un environnement multiculturel. Est-il plus facile de s'adapter à un environnement composé de multiples cultures ou à un milieu marqué par une forte culture nationale ? Quels éléments déclenchent ce sentiment d'appartenance à un groupe propre à la notion d'intégration ? Dans ce contexte quels sont les rôles des cultures nationales, organisationnelles et professionnelles ? Notre expérience enrichie des apports de Black, Mendenhall et Oddou et de Jean Luc Cerdin nous a engagés à différencier adaptation au travail et adaptation à l'environnement social, nous chercherons à saisir les interactions entre ces deux facettes de l'expérience étudiée. Autant de questions dont les réponses devraient nous permettre de définir les conditions d'une intégration réussie et de conseiller ainsi les entreprises concernées par l'accueil d'internationaux dans leur démarche.

Pour mener à bien cette analyse nous avons décidé d'utiliser la méthodologie de la Grounded Theory, étude au raisonnement abductif, elle nous permettra de mettre en exergue les apports issus de notre expérience empirique et des données recueillies auprès des acteurs pour produire des propositions théoriques. Cette méthode nous permettra ainsi d'appréhender toute la richesse du social tout en appliquant une procédure systématique à l'analyse et à la validation des données. La « Grounded theory » préconise le traitement des données par comparaison continue.

Notre recherche commence par une étude exploratoire visant à enrichir la perception du phénomène d'intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois que nous avons développée en qualité de responsable de la mobilité internationale. Nous allons interroger des internationaux travaillant depuis plus de dix ans à Luxembourg au sein d'un cabinet d'audit international, mais aussi au sein d'une entreprise à forte représentativité luxembourgeoise pour mettre à jours d'éventuelles variations issues des cultures d'entreprises. Ensuite nous approfondirons les pistes mises à jour lors de cette étude exploratoire en interrogeant plusieurs internationaux en situation d'expatriation ou installés à Luxembourg depuis moins de cinq ans.

Pour généraliser les résultats obtenus, nous avons choisi de comparer ces expériences d'intégration à Luxembourg avec des expériences similaires à Singapour, Zürich et Londres pour leur environnement multiculturel, mais aussi à Paris et Francfort pour leurs caractères spécifiques avec une culture nationale marquée.

Le cadre principal de cette étude sera Diversaudit notre ancien employeur qui a des bureaux dans les différentes villes analysées, cependant dans chaque endroit, nous nous efforcerons de rencontrer des internationaux ayant rejoint d'autres entreprises pour une comparaison valide avec les données luxembourgeoises. Pour échapper au risque d'auto-description de la part des répondants, nous interrogerons le responsable mondial de la mobilité internationale chez Diversaudit et analyserons les indicateurs concernant la qualité de vie et le niveau d'intégration dans les endroits étudiés.

**PARTIE I**

**INTEGRATION DANS L'ENVIRONNEMENT  
MULTICULTUREL LUXEMBOURGEOIS : LITTERATURE  
ET POINT DE VUE DES ACTEURS**

## **Chapitre 1 Luxembourg ou la diversité comme héritage : les apports de la littérature**

Nous allons analyser comment l'histoire de Luxembourg est à l'origine de la société multiculturelle que nous connaissons. Puis pour appréhender le concept d'intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois de façon plus claire nous allons effectuer une étude exploratoire sous la forme d'entretiens semi-qualitatifs auprès de Luxembourgeois et d'étrangers installés à Luxembourg depuis une dizaine d'années. L'interprétation qualitative des témoignages de ces différents types d'acteurs nous permettra d'accéder à une perception mutuelle susceptible de nous approcher d'une vision la plus objective possible du phénomène analysé.

### **Section 1 L'histoire de Luxembourg : un territoire et une culture façonnés par de multiples appartenances.**

Le Luxembourg connaît depuis toujours une alternance d'appartenances politiques et territoriales. Dès la succession de Charlemagne avec la création de la Lotharingie, Français et Allemands se disputent son territoire. Sa situation géographique au cœur de l'Europe d'aujourd'hui explique ces convoitises renouvelées. Une des figures de l'histoire luxembourgeoise, Jean l'aveugle (1296-1346) comte de Luxembourg, chevalier héroïque a un parcours européen. Il devient roi de Bohême, en épousant Elisabeth de Bohême, il fréquente la cour des Valois et s'imprègne ainsi de culture française. Il pratique une politique très active à Luxembourg et créera aussi la foire de Luxembourg en 1340 à l'origine de la « Schueberfouer », chère aux Luxembourgeois. Le Luxembourg est élevé au rang de duché au XIVe siècle, puis il sera intégré à la conférence des Etats bourguignons pour rejoindre ensuite les Pays Bas avant de devenir autrichien sous la férule des Habsbourg. En 1795 le Luxembourg devient un département français suite à la conquête des troupes révolutionnaires. Ce n'est qu'en 1815 au congrès de Vienne que Luxembourg accède au statut de Grand-Duché indépendant, il reste néanmoins intégré à la confédération germanique et aux Pays Bas jusqu'en 1890. C'est à partir de cette date que naîtra le sentiment national luxembourgeois. Toujours convoité par ses voisins, le Luxembourg n'a cessé d'être au cœur de luttes territoriales et de changer d'appartenances politiques et culturelles. Ces allégeances successives ont influencé la construction de l'identité luxembourgeoise aux confluent de différents apports culturels. Ainsi l'histoire mouvementée de Luxembourg a été le berceau d'une identité forte capable de s'affirmer tout en s'enrichissant des influences extérieures. Cette habitude millénaire de la compagnie de cultures différentes explique certainement pour partie la prédisposition du

Luxembourg au multiculturel. Nous allons analyser ensuite la formation multiculturelle de la population luxembourgeoise.

## **Section 2 Une société multiculturelle**

### **2.1 Une situation socio économique exceptionnelle**

La performance économique de la place luxembourgeoise explique en partie l'attrait qu'elle exerce sur les cadres internationaux. En effet le Luxembourg apparaît toujours comme l'un des pays les plus riches malgré la récession rencontrée en 2009. En 2010 d'après le rapport Datamonitor consacré au Luxembourg (Luxembourg : Country Analysis Report. In depth PESTLE Insights, Datamonitor, Mars 2011), le pays bénéficie du troisième PIB par habitant le plus élevé dans le monde et en Europe, le Luxembourg reste le pays avec le PIB par habitant le plus élevé. Ce rapport précise également que les services contribuent pour 86% au PIB de Luxembourg. Les services financiers et bancaires font partie des principaux apports au PIB avec l'informatique et les transports. Le secteur bancaire se distingue par un centre intercontinental d'excellence en private banking et offres d'investissement, Précisons que le Luxembourg contrôle 90% des fonds d'investissement off shore en Europe. Par ailleurs le secteur bancaire emploie plus de 30% de la main d'œuvre totale au Luxembourg. Ce développement s'appuie sur les conditions fiscales intéressantes proposées par le pays.

La qualité de vie offerte par le pays ainsi que les nombreux avantages sociaux dont bénéficient les travailleurs résidents à Luxembourg et même les « non-résidents » autrement dit les frontaliers, participe de cette importante immigration. En effet les allocations familiales par exemple sont octroyées à tous les résidents quelque soit leur nationalité et à tous les travailleurs non-résidents. Luxembourg se place vingt cinquième en termes d'indice de développement humain selon le rapport des Nations Unies sur le développement humain 2011. Ainsi les performances exceptionnelles du secteur financier à Luxembourg et les conditions sociales attrayantes offertes par le pays y attirent de nombreux étrangers.

### **2.2 Une tradition d'immigration**

Hausemer (2008) indique qu'avant de devenir une destination prisée par les immigrés, le Luxembourg a été une terre pauvre à économie rurale et a connu deux vagues d'émigration successives au XVIIIe et au XIXe siècles. Depuis 1870, la tendance s'est inversée et le Grand Duché de Luxembourg connaît une immigration constante. La main d'œuvre allemande, belge et française afflue dans un premier temps pour accompagner les débuts de la sidérurgie, entre les deux guerres mondiales ce mouvement s'est inversé pour reprendre de plus belle dans les

années 1950, de nombreux immigrés italiens arrivent alors pour soutenir l'essor de la sidérurgie. Puis un accord de main d'œuvre entre le Luxembourg et le Portugal à partir de 1964 entraîne un mouvement migratoire important qui permet aux Portugais d'accéder au rang de communauté étrangère la plus importante à Luxembourg avec 16% de la population totale. La reconversion réussie du Grand Duché en place financière internationale à partir des années 1980 a ensuite entraîné l'arrivée de nombreux experts financiers du monde entier et a aussi développé le mouvement frontalier. En effet aujourd'hui Luxembourg compte le plus grand nombre de travailleurs frontaliers de l'union européenne, avec 141 000 travailleurs concernés. Le développement des institutions européennes à Luxembourg a aussi attiré 9500 fonctionnaires européens, ces derniers contrairement aux travailleurs immigrés portugais ou italiens s'installent rarement dans le pays d'accueil. Ainsi les attraits économiques de Luxembourg grâce à la sidérurgie puis au développement de la place financière depuis les années 1980 ont engendré une tradition d'immigration à l'origine de la société multiculturelle actuelle. Le Luxembourg compte plus de 160 nationalités et près de 42% (Hausemer, 2008) de la population résidente est étrangère.

### 2.3 Les frontaliers : des « *étrangers familiers* »

Le phénomène frontalier est profondément ancré dans le paysage luxembourgeois, en effet aujourd'hui Luxembourg compte le plus grand nombre de travailleurs frontaliers de l'union européenne, avec 147 000 travailleurs concernés (Wille, 2011). Christian Wille (2011) souligne la représentation ambivalente du statut des frontaliers et les désigne comme des « *étrangers familiers* », étrangers ou « *étrangers familiers* » selon les contextes. L'auteur montre qu'ils sont considérés comme des « *étrangers familiers* » lorsque les Luxembourgeois reconnaissent la relative dépendance de leur développement économique à leur présence dans le paysage économique luxembourgeois. Leur accueil correspond aussi à l'image d'une société plurielle et ouverte à laquelle le Luxembourg aspire. En revanche, leur percée dans presque tous les domaines du marché du travail tend à remettre en cause les identités notamment au travers d'un sentiment de menace pesant sur la langue luxembourgeoise. L'auteur souligne que cette situation amène les Luxembourgeois à considérer les frontaliers comme des étrangers. Ainsi le grand nombre de frontaliers à Luxembourg les amène à entretenir une relation ambivalente au groupe des Luxembourgeois.

### 2.4 Un étonnant plurilinguisme

Le voyageur se promenant à Luxembourg ne manque pas d'être frappé par la multitude des langues parlées. Ce plurilinguisme, fruit de la structure multiculturelle luxembourgeoise est même légitimé par le gouvernement. En effet, si le luxembourgeois à l'origine dialecte

francique-mosellan a été élevé au rang de langue nationale en 1984, le français et l'allemand qui étaient alors les langues administratives le sont restées au même titre que le luxembourgeois. Depuis une sorte d'accord tacite s'est mis en place, le luxembourgeois est la langue parlée, l'allemand est utilisé dans la presse et par l'église et le français la langue de prédilection de la justice. Les Luxembourgeois maîtrisent donc le luxembourgeois, le français et l'allemand, et souvent vient s'y ajouter l'anglais. Cependant ils tiennent à s'exprimer en luxembourgeois pour marquer leur différence et garder leur identité. La devise de Luxembourg est d'ailleurs « Mir wëlle blewen wat mir sin » signifiant « nous voulons rester ce que nous sommes ». Le système éducatif luxembourgeois explique cette rare compétence plurilingue, les enfants au niveau de l'école primaire sont scolarisés en allemand, puis passent au français et à l'anglais au collège, cette opportunité se transforme parfois en écueil pour les enfants étrangers rejoignant l'école luxembourgeoise sans avoir le niveau requis dans la langue d'étude. Fernand Fehlen (2002) montre que la situation linguistique de Luxembourg remet en cause le concept de langue légitime de Bourdieu avec une pratique trilingue et une compétence légitime multilingue. Ainsi la population luxembourgeoise manifeste une aptitude inhabituelle au plurilinguisme, nous pouvons nous interroger sur le rôle de cette caractéristique linguistique dans le processus d'intégration des étrangers à Luxembourg ? Nous allons ensuite observer la position de ce Luxembourg multiculturel et multilingue par rapport à l'intégration des internationaux.

### **Section 3 Luxembourg ou le pari réussi de l'intégration dans une société multiculturelle**

Le Luxembourg de par sa taille et sa situation géographique, nous semble propice à l'intégration des étrangers, nous y observons une cohabitation paisible des différentes communautés. Le pays a compris que son développement ne pouvait se faire sans l'aide de la main d'œuvre étrangère et sans une bonne cohabitation avec ces voisins. Le Grand Duché pourrait servir de terrain d'expérimentation à un modèle de cohabitation paisible au sein de l'Europe du futur. Hausemer (2008) précise que « *Dans cette « Europe à petite échelle » il est possible d'étudier à l'image d'un microcosme la manière dont peut fonctionner une communauté multinationale* ».

Le journaliste allemand Klaus Brille (2007) montre bien que « *Les Luxembourgeois sont passés maîtres en matière de calcul diplomatique, ils cherchaient à assurer leur survie dans un contexte plus vaste. Les politiciens luxembourgeois ont reconnu qu'un petit pays ne pouvait subsister que dans le cadre d'une entité supranationale* ». Nous comprenons bien dans un tel contexte le rôle fondateur et enthousiaste de Luxembourg dans la construction de l'Union

Européenne. Les autorités luxembourgeoises conscientes de la richesse de l'apport incontestable de ces différentes cultures ne s'y sont pas trompées et pratiquent une politique volontaire de soutien à l'intégration. En effet, ces politiques soutiennent un mélange des cultures et évitent délibérément toute tentative d'assimilation entraînant les étrangers à abandonner leurs racines culturelles. Le Luxembourg a créé une administration spécifique sous la tutelle du ministère de la famille et de l'intégration : L'OLAI, l'Office Luxembourgeois de l'accueil et de l'intégration, anciennement le commissariat du gouvernement aux étrangers, un contrat d'intégration est mis en place et doit aider les nouveaux arrivants à s'intégrer notamment par le biais de cours de luxembourgeois et/ ou d'allemand et de français. Depuis 1999, les étrangers communautaires peuvent s'inscrire sur les listes électorales et voter pour les élections communales et européennes, depuis 2003, les étrangers extracommunautaires peuvent aussi voter pour les élections communales. Ajoutons que la loi sur la double nationalité illustre également cette volonté de consolidation de l'intégration des étrangers, en effet la loi du 23 octobre 2008 sur la nationalité luxembourgeoise est entrée en vigueur le premier janvier 2009. Elle introduit le principe de double nationalité, celui qui voudra acquérir la nationalité luxembourgeoise ne devra plus répudier sa nationalité d'origine. Enfin de multiples fêtes très prisées célèbrent ce caractère multiculturel de la place luxembourgeoise: La manifestation caritative Bazar international regroupe la communauté anglophone et célèbre les cultures et les traditions gastronomiques de nombreuses nationalités présentes à Luxembourg. De nombreuses associations ont vu le jour pour soutenir ces flux migratoires, une des plus représentatives est l'organisation non gouvernementale : Association de soutien aux travailleurs immigrés (ASTI) qui milite pour l'égalité et le droit de vote pour tous. Le Comité de liaison des associations d'étrangers (CLAE) s'engage pour l'égalité des droits ainsi que pour la reconnaissance des cultures de tous les immigrés. Dans un tel contexte, les autorités luxembourgeoises ont bien compris l'intérêt stratégique et économique de ce caractère multiculturel fécond et mettent en place de nombreuses mesures pour faciliter l'intégration des étrangers.

Ainsi, fort de son expérience en matière d'immigration, le Luxembourg sait tirer partie de son caractère multiculturel, le pays s'enrichit des apports de chaque culture et reconnaît leurs particularités plutôt que d'imposer un mode de vie standardisé aux étrangers. Le plurilinguisme, tout comme les politiques volontaires d'aide aux étrangers facilitent indéniablement l'intégration de ces derniers et rendent possible une cohabitation harmonieuse entre personnes d'horizons culturels différents.

Pour approfondir ces premiers éléments constitutifs de l'identité luxembourgeoise nous souhaitons mener une étude exploratoire auprès de travailleurs luxembourgeois et étrangers à Luxembourg.

## **Chapitre 2 Intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois: les apports de notre étude exploratoire**

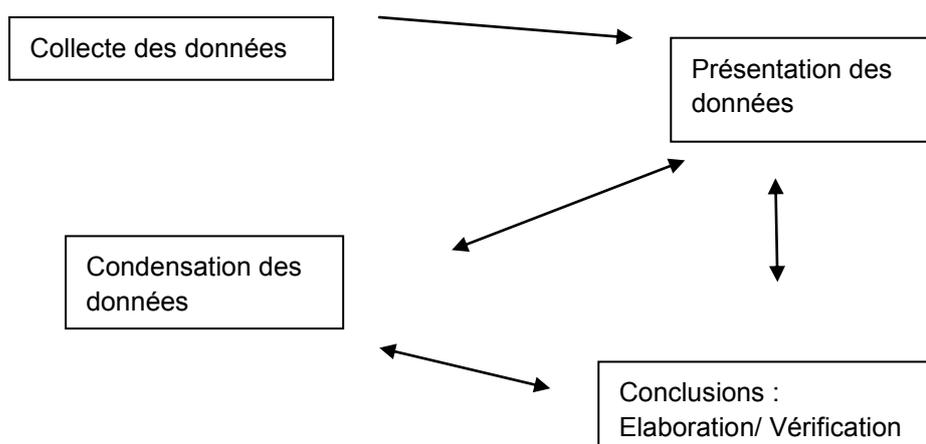
### **Section 1 Déroulement de l'étude exploratoire**

Pour confirmer et enrichir notre perception de l'environnement luxembourgeois et analyser le concept d'intégration au sein de cette société, nous avons décidé de procéder à une étude exploratoire auprès de Luxembourgeois et d'étrangers installés à Luxembourg depuis dix ans au moins. Une revue de la littérature sur l'environnement multiculturel luxembourgeois nous a montré que le terrain reste assez vierge en la matière et que peu d'éléments théoriques ont été développés concernant le sujet. Pour analyser cet environnement, nous allons observer les interactions entre travailleurs de différentes nationalités sur le territoire luxembourgeois.

Le but de cette étude est avant tout de parvenir à une meilleure compréhension du phénomène d'intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois grâce à une perception mutuelle de la part de différents acteurs sur le sujet mais aussi grâce aux représentations issues de notre pratique professionnelle. Comme nous l'avons annoncé, nous allons utiliser la méthodologie de la « Grounded theory » de Glaser et Strauss (2010) pour analyser les résultats de notre étude exploratoire. Nous constituons un échantillonnage théorique et non statistique, nous sélectionnons les données empiriques susceptibles de favoriser l'émergence de la théorie et choisissons nos répondants en fonction de ces critères. Ainsi nous avons souhaité interroger une dizaine de personnes, issues de Diversaudit et d'autres entreprises pour analyser d'éventuelles différences dans le processus d'intégration engendrées par la culture d'entreprise. Dans le même souci d'analyse de variations, nous avons souhaité approcher des personnes à divers niveaux de responsabilité dans l'entreprise pour ne pas occulter l'éventuelle influence de ce paramètre. Nous avons aussi cherché à interroger des étrangers issus de différentes cultures plus ou moins lointaines de Luxembourg. Notre principale préoccupation a été d'interroger dans une proportion égale des Luxembourgeois et des étrangers travaillant à Luxembourg depuis plus de dix ans à même d'avoir une opinion pertinente sur le phénomène d'intégration dans l'environnement luxembourgeois. Nous pourrions ainsi parvenir à une compréhension globale de l'environnement multiculturel luxembourgeois et commencer à percevoir les caractéristiques du phénomène d'intégration en son sein.

Conformément au modèle d'analyse des méthodes qualitatives proposé par Miles et Huberman (2003), nous allons dans un premier temps condenser les données recueillies sur le terrain pour commencer à codifier les témoignages reçus. Comme l'indiquent les auteurs, le travail de condensation commence sur le terrain lorsque nous choisissons de retenir certaines informations et pas d'autres. Ensuite vient la phase de présentation : Comment présenter les informations recueillies de façon synthétique et explicite ? Ce travail est important puisqu'il va nourrir la réflexion à l'origine de nos propositions théoriques. Enfin le travail d'élaboration et de vérification des données va surtout consister à démontrer la validité des conclusions pressenties en les confrontant au terrain. Nous procéderons pour ce faire à une analyse comparative continue des données, nous minimiserons les différences entre groupes étudiés pour donner naissance à nos catégories et développer leurs propriétés. Ensuite nous maximiserons les différences entre groupes pour faire apparaître les conditions de variation des phénomènes étudiés. Les auteurs montrent bien qu'aucune de ces phases n'est indépendante, au contraire ils rejoignent Glaser et Strauss (2010) pour souligner que l'élaboration et la vérification des données se fait à travers d'incessants allers retours au terrain guidés par les conclusions pressenties, ce qui garantit le caractère « enraciné » de la théorie produite. Le schéma de l'analyse des données ci-dessous proposé par Miles & Huberman (2003) illustre bien ce mouvement.

Figure numéro 3 : Composantes de l'analyse des données : modèle interactif d'après Miles & Huberman (2003, p31)



Ainsi pour effectuer une étude exploratoire du phénomène d'intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois nous allons sélectionner un échantillon théorique de répondants

susceptibles de favoriser l'émergence de propositions théoriques sur ce sujet. Après avoir recueilli les données, nous les condenserons, les présenterons puis nous validerons nos conclusions en les confrontant aux données issues du terrain. Nous allons maintenant présenter les guides d'entretiens destinés à recueillir les données nécessaires à notre démarche.

## **Section 2 Présentation des guides d'entretiens**

Notre expérience professionnelle de l'accueil d'internationaux et l'apport de la littérature sur l'environnement luxembourgeois nous a amenés à nous poser les questions de recherches autour desquelles nous avons structuré notre guide d'entretien.

Lors de l'accueil des internationaux au sein de Diversaudit Luxembourg, nous avons été particulièrement sensibles à l'importance de la langue dans l'expérience d'intégration, en effet les personnes maîtrisant le français ou l'allemand semblaient prendre leurs marques et être accueillies beaucoup plus facilement que les autres. Par ailleurs nous avons été témoins de nombreux malentendus entre personnes de différentes origines culturelles. Il n'est pas facile par exemple pour un nouveau collaborateur de s'adapter simultanément au style de management d'un responsable américain sur l'une de ses missions et au style français pour un autre projet. Pour reprendre les dimensions de Hofstede, la distance hiérarchique est tout à fait différente au sein de ces deux groupes, et nous nous souvenons d'un manager américain qui trouvait que ses collaborateurs français ne prenaient pas assez d'initiatives. Il pensait qu'ils ne s'intéressaient pas à leur travail alors qu'il n'en était rien, les Français habitués à un style de management très hiérarchique attendaient de recevoir des ordres pour mener à bien leur travail. Cela nous amène à nous interroger sur le contexte multiculturel de Luxembourg et son multilinguisme durant l'expérience d'intégration. Gilbert Trausch (2003) dans son ouvrage consacré à l'histoire de Luxembourg analyse la construction du Grand Duché nourrie par les multiples influences des peuples auxquels il a appartenu. De par son histoire mouvementée, le Grand Duché de Luxembourg s'est construit une identité fort complexe. Aussi il nous apparaît important de tenter d'appréhender celle-ci de façon plus détaillée dans le cadre de notre étude. Claude Gengler (2003) a aussi mis en exergue la présence de nombreux groupes communautaires à Luxembourg, là aussi nous aimerions cerner leur rôle dans le processus d'intégration à Luxembourg. Enfin les travaux de Black, Mendenhall et Oddou (1991) nous ont amenés à examiner la différence entre adaptation au travail et adaptation sociale. Dès lors, nous aimerions découvrir s'il est plus facile de s'intégrer au niveau professionnel ou au niveau social, et montrer quelles sont les interactions entre ces deux niveaux d'adaptation. Dans le cas de l'adaptation professionnelle, nous avons souhaité nous arrêter sur le rôle joué par la culture

d'entreprise au sein de ce phénomène et aux interactions de celle-ci avec les cultures nationales des employés accueillis. Enfin nous nous interrogeons sur les moyens que l'entreprise pourrait mettre en œuvre pour faciliter l'intégration de ses employés internationaux.

Pour tenter de répondre à ces interrogations, nous avons décidé de structurer notre guide d'entretien semi-directif autour de trois pôles :

- Une première partie consacrée à la perception de l'environnement luxembourgeois et la définition de l'identité luxembourgeoise
- Ensuite nous analyserons la vision de l'intégration des internationaux à Luxembourg par les répondants.
- Enfin, nous nous attacherons à déceler les différences entre intégration sociale et intégration professionnelle en nous inspirant du modèle de Black, Mendenhall et Oddou (1991).

Nous avons choisi de recueillir nos données grâce à des entretiens semi-directifs, l'utilisation de questions ouvertes laissera aux répondants une relative liberté de réponse. Nous obtiendrons ainsi des réactions spontanées précieuses pour la compréhension du processus étudié.

## 2.1 Luxembourg : son environnement et son identité

Pour commencer, nous demandons aux répondants de décrire Luxembourg, cette question ouverte n'influencera pas leur réponse et nous permettra de mettre à jour la manière dont est perçu l'environnement luxembourgeois. Nous avons délibérément choisi de ne pas évoquer l'aspect multiculturel ou le caractère multilingue de la place luxembourgeoise, nous découvrirons ainsi l'importance ou non de ces éléments dans l'appréhension de l'environnement étudié. Ensuite nous demandons aux personnes interrogées de nous exposer les caractéristiques du pays, cette question vise à cerner l'identité luxembourgeoise en analysant les concepts qui symbolisent Luxembourg aux yeux des personnes interrogées. La question suivante vise plutôt à appréhender la relation des internationaux à Luxembourg et leur intérêt pour le pays. « Pensez que les étrangers connaissent bien Luxembourg, visitent-ils le pays ? » Après avoir recueilli les informations concernant l'environnement luxembourgeois, nous allons analyser les questions relatives à l'intégration.

## 2.2 La vision de l'intégration

Dans un premier temps, nous interrogeons les personnes sur les motifs qui poussent les internationaux à s'installer à Luxembourg. Nous souhaitons découvrir à travers cette question ce qui attire les internationaux à Luxembourg, pourquoi décident-ils de s'installer dans ce pays ? Quels sont les avantages par rapport à leur pays d'origine ? La question suivante concerne les contacts gardés avec le pays d'origine. Elle vise à vérifier deux points, les internationaux réussissent-ils à s'ouvrir à leur société d'accueil et souhaitent-ils créer une sorte « d'interaction avec les locaux » ou restent-ils tournés vers leur pays d'origine ? Jean Luc Cerdin (1998) a montré dans ses travaux sur l'expatriation que cette « *interaction avec les locaux* » est facilitée, si le cadre international démontre un intérêt pour la culture d'accueil. Le deuxième point que nous souhaitons investiguer grâce à cette question porte sur le communautarisme, nous pensons qu'un trop grand attachement au pays d'origine peut se traduire par une forme de repli et par le fait de ne fréquenter que des co-nationaux dans le pays d'accueil et donc la pratique d'un certain communautarisme. Nous souhaitons ainsi accéder à une compréhension plus détaillée du rôle des différentes communautés présentes à Luxembourg et déterminer si les membres de ces communautés s'épanouissent dans ce rapport particulier à leur pays d'accueil. La troisième question de cette section : « Nouent-ils des amitiés avec des Luxembourgeois ? » vise aussi à déterminer l'intérêt pour le pays d'accueil et les locaux. Enfin la question relative aux loisirs des internationaux cherche à déceler l'adaptation à la société d'accueil en étudiant si les internationaux se sont adaptés aux activités proposées à Luxembourg ou s'ils préfèrent se retirer dans des « zones de stabilités ». Jean-Luc Cerdin (1998) définit cet intérêt pour la culture d'accueil comme une capacité de substitution autrement dit le remplacement d'activités appréciées dans la culture d'origine par des activités dans la culture du pays d'accueil. Après avoir recueilli des informations sur les motivations des internationaux et sur leur ouverture et leur volonté de s'intégrer au pays d'accueil, nous nous intéresserons dans la troisième partie à la différence entre l'adaptation en entreprise et l'adaptation sociale.

## 2.3 Différence entre adaptation sociale et adaptation au travail

De façon assez explicite la première question interroge sur les différences perçues entre adaptation au travail et adaptation sociale. Nous commençons par demander « Parlez-moi de votre adaptation au travail » pour recevoir le plus d'informations possibles sur la façon de s'adapter des internationaux dans leur environnement professionnel, la suite de la question « Est-ce différent de leur adaptation au pays ? » doit amener les répondants à comparer ces deux types d'adaptation et nous livrer des données importantes sur ces deux aspects de leur

expérience. Dans la question nous omettons intentionnellement de faire référence à la culture d'entreprise, le fait que les répondants l'évoquent ou non nous permettra d'apprécier son importance dans le processus d'adaptation à l'environnement multiculturel luxembourgeois. Cette question pourra aussi entraîner les personnes interrogées à mentionner l'impact des différences culturelles dans le phénomène étudié et nous pourrons comparer les influences de la culture d'entreprise et des cultures nationales dans le processus d'adaptation puis d'intégration à un pays d'accueil. Les questions suivantes aspirent à saisir l'attitude des employés par rapport aux nouveaux arrivants de l'international et par la même la position du management par rapport aux politiques d'intégration. La question « Comment sont-ils accueillis par leurs collègues pourra aussi entraîner des réflexions sur la culture d'entreprise, est-elle propice à l'accueil ? Favorise-t-elle l'esprit d'équipe? ». Autant de questions auxquelles nous essaierons de répondre au cours de notre analyse. Enfin la question concernant le support accordé par l'entreprise nous éclairera d'une part sur la position du management par rapport à l'intégration des nouveaux employés internationaux et sur la priorité qu'il accorde à ce dossier. D'autre part nous espérons déceler les aspects importants aux yeux des nouveaux arrivants lors de leurs premiers pas dans l'entreprise. Qu'attendent-ils de leurs employeurs ? De quoi ont-ils besoin pour s'intégrer facilement ? Quelles compétences doivent-ils mobiliser pour y réussir ? Ainsi cette partie analysera plus en détail l'adaptation puis l'intégration au sein de l'entreprise et ce qui la différencie de l'intégration au pays. Après avoir précisé le sens des questions constituant notre guide d'entretien et les informations que nous souhaitons recueillir, nous allons présenter les différents groupes de personnes interrogées et une version condensée des témoignages que nous avons reçus.

### **Section 3 Présentation des groupes d'acteurs choisis et de leurs réponses**

Comme nous l'avons indiqué nous cherchons à appréhender les caractéristiques de l'environnement multiculturel luxembourgeois en analysant les témoignages de Luxembourgeois et d'étrangers résidant à Luxembourg depuis une dizaine d'années sur leur ressenti au sein de cet environnement. Nous avons d'abord prévu d'interroger des personnes dans deux types de situation :

- Les Luxembourgeois travaillant dans une entreprise internationale
- Les étrangers travaillant à Luxembourg dans une entreprise internationale depuis plus de dix ans

Nous avons rencontré ces personnes dans l'entreprise internationale qui sert de cadre à notre étude, notre ancien employeur. Les premiers entretiens que nous avons effectués nous ont

révélé la présence de deux « mondes à Luxembourg » celui des expatriés évoluant dans une communauté internationale et celui exclusivement luxembourgeois des administrations du secteur public et des entreprises luxembourgeoises, nous développerons l'analyse de ce concept ultérieurement. Il nous a alors semblé important de retourner vers le terrain et d'interroger luxembourgeois du secteur public et luxembourgeois travaillant dans une entreprise luxembourgeoise, mais aussi des étrangers travaillant dans la même entreprise luxembourgeoise toujours dans le souci d'éviter d'avoir une vision subjective de la notion étudiée. Nous avons ainsi constitué cinq groupes de répondants :

- Les Luxembourgeois travaillant dans une entreprise internationale
- Les étrangers établis à Luxembourg depuis plus de dix ans travaillant dans une entreprise internationale
- Les Luxembourgeois travaillant dans une entreprise à actionnariat majoritairement luxembourgeois
- Les étrangers travaillant dans cette même entreprise à actionnariat luxembourgeois, installés à Luxembourg depuis plus de dix ans
- Les Luxembourgeois travaillant dans le secteur public

Nous allons présenter en détail ces groupes et une synthèse de leurs réponses

### 3.1 Le point de vue des employés d'une entreprise internationale

#### 3.1.1 Le regard des étrangers dans une entreprise internationale :

Pour obtenir un éventail de témoignages le plus diversifié possible nous avons interrogé des personnes de nationalités différentes, travaillant à Luxembourg depuis plus de dix ans, nous avons sélectionné les trois nationalités les plus représentées au sein de l'entreprise, un Belge, une Allemande, un Français mais aussi un Mauricien pour analyser d'éventuelles différences d'analyse dues à l'éloignement de la culture. Les entretiens se sont déroulés au sein de l'entreprise dans le bureau de chaque répondant en mars 2010. Nous n'avons pas enregistré les entretiens, nous étions encore à cette époque employés de l'entreprise, membre du département des ressources humaines et l'enregistrement des propos recueillis aurait pu apparaître comme une volonté de contrôle de la part du département ressources humaines. En sélectionnant nos répondants nous nous sommes aperçus que les personnes depuis plus de dix ans dans l'entreprise étaient toutes parvenues à des niveaux hiérarchiques élevés. En effet

Diversaudit est une société à la structure très hiérarchisée au sein de laquelle la majorité des employés évoluent rapidement ou quittent l'entreprise, cette situation est typique des cabinets d'audit qui embauchent de nombreux collaborateurs juniors tout en sachant qu'une fois formés ils quitteront l'entreprise pour d'autres carrières dans le secteur bancaire ou pour évoluer vers des postes de direction financière. Cette situation parfois préjudiciable au bon déroulement des missions est cependant souhaitable pour conserver une hiérarchie pyramidale.

Nous avons d'abord interrogé **Exp/Lu/Div 1**, belge, trente-quatre ans, marié, deux enfants, senior manager en audit, il a dix ans d'expérience à Luxembourg chez Diversaudit et vit en Belgique, il a étudié quatre ans en Belgique, six mois à Madrid et six mois à Nottingham, il a effectué un transfert de deux ans au sein de Diversaudit New York, ayant vécu l'expérience d'une expatriation aux Etats-Unis, il est particulièrement sensible aux problèmes d'intégration et s'investit dans l'accueil des étrangers au sein de Diversaudit. Il était content d'être interrogé sur le sujet.

Ensuite nous avons interviewé **Exp/Lu/Div 2**, allemande, quarante-deux ans, mariée, partner en audit, quinze ans d'expérience à Luxembourg chez Diversaudit, vit à Luxembourg, deux ans d'expérience en Audit en Tunisie.

Puis pour la France nous avons pris contact avec **Exp/Lu/Div 3**, français, quarante-six ans, marié, trois enfants, partner en audit, responsable du groupe sociétés industrielles et commerciales, vingt ans d'expérience à Luxembourg chez Diversaudit. **Exp/Lu/Div 3** de par sa position a un certain pouvoir décisionnel au sein de la société, mais malgré son agenda chargé, il a accepté de nous répondre et a ainsi démontré l'intérêt qu'il porte aux questions d'intégration.

Ensuite pour recueillir le témoignage d'une personne venant de plus loin, nous avons souhaité interroger **Exp/Lu/Div 4**, mauricien, trente-neuf ans, marié, partner en audit, dix ans d'expérience à Luxembourg chez Diversaudit, neuf ans à Londres, trois ans d'étude, six ans d'expérience en Audit, vit à Luxembourg.

Il nous a semblé recevoir des informations dignes de foi, les personnes interrogées étaient des collègues avec qui nous avons bâti des relations de confiance. Les réponses paraissaient franches, ces quatre répondants avaient un niveau hiérarchique plus élevé que le chercheur et n'avaient donc pas à craindre d'éventuelles représailles, certaines réponses plutôt négatives nous laissent penser que les répondants en général n'ont pas occulté certaines de leurs pensées dans le souci de préserver l'image de la société. Nous allons présenter une version condensée de ces quatre entretiens avant de les synthétiser à travers nos trois axes principaux:

l'environnement luxembourgeois, la vision de l'intégration dans le pays puis la compréhension de l'intégration dans l'entreprise.

Intéressons nous maintenant aux résultats

Matrice 1 Luxembourg et intégration : Le regard des étrangers de Diversaudit Luxembourg,  
code Exp/Lu/Div

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Exp/Lu/Div 1</b></p> <p>Diversaudit Belge 34 ans Marié, 2 enfants senior manager Audit 10 ans d'expérience à Luxembourg chez Diversaudit Vit en Belgique Luxembourg 4 ans d'études en Belgique, 6 mois à Madrid, 6 mois à Nottingham (UK)</p>	<p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>-« Excellente qualité de vie, petit pays, multiculturel, accueillant. Dynamique, flexible au niveau professionnel. (...) un grand village plutôt qu'un pays(...) pays central au niveau européen, fort ancrage européen, assez dynamique».</p> <p><b>Accueil :</b></p> <p>-« C'est une longue tradition de Luxembourg de recevoir des étrangers, surtout des frontaliers. Mise en place d'outils, des structures pour les accueillir ».</p> <p><b>Les Luxembourgeois :</b></p> <p>-« Les Luxembourgeois typiques peuvent être considérés comme froids et rustres à priori ».</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b></p> <p>« L'aspect social, la sécurité sociale (...) La qualité de vie (...) sécurité de l'emploi, (...) négatif l'aspect petit, peut être étouffant, oppressant (...) peu sexy ».</p>	<p><b>Relations aux Luxembourgeois :</b></p> <p>- « J'ai l'impression, je ne suis pas sûr que la population luxembourgeoise propre a envie de s'ouvrir à la population étrangère. Peut-être qu'ils se considèrent comme un groupe à part, une élite, ils se disent qu'ils ont quelque chose en plus».</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>-« La population parle trois langues, pas de barrière pour l'intégration ».</p>	<p><b>Ouverture d'esprit :</b></p> <p>- « Essayer de s'intéresser à la langue luxembourgeoise, s'inscrire dans des activités avec des Luxembourgeois, découvrir un peu plus le pays, s'intéresser à sa culture, essayer d'y vivre directement, ne pas rester dans son pays d'origine (pour les frontaliers)».</p>	<p><b>Adaptation au travail :</b></p> <p>-« Phénomène d'intégration qui se fait au niveau professionnel qui facilite l'intégration à Luxembourg ».</p> <p>- « Au niveau du travail, les gens ont tendance à faire des efforts qu'ils ne feront pas dans le milieu privé ».</p> <p><b>Adaptation sociale :</b></p> <p>-« Je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de personnes qui s'inscriraient à un club Luxo (...) souvent un club composé uniquement d'internationaux ».</p> <p>- « Particularité à Luxembourg (...) souvent des gens célibataires qui ne font pas parti d'un groupe au préalable. Phénomène d'intégration qui se fait au niveau professionnel qui facilite l'intégration».</p>	<p><b>Impact de la structure et du management sur l'intégration:</b></p> <p>- « même niveau professionnel, l'accueil est généralement très favorable (...) former un groupe, un facteur de refuge, un inconscient collectif, se mettre ensemble pour se sentir rassuré».</p> <p>- « Les gens ont reçu une formation pour gérer les problèmes de diversité culturelle. Les directions, le management sont plus à même d'intégrer des personnes de nationalités différentes et comprendre les problèmes qui peuvent arriver lors d'une nouvelle intégration ».</p> <p><b>Intégration par les compétences :</b></p> <p>- « Dans la hiérarchie au niveau professionnel, on ne s'attarde pas à ce que les gens viennent d'une région différente, mais à ce qu'ils peuvent apporter».</p> <p><b>Le rôle des cultures nationales :</b></p> <p>-« Les gens ont tendance à se regrouper selon leur pays d'origine».</p> <p>- « Ce qui est bien à Luxembourg, il y a plutôt un a priori positif par rapport aux étrangers (...) on s'attarde peu à ce qu'une personne vienne d'un pays étranger, c'est naturel à Luxembourg on est plutôt surpris de travailler directement avec un Luxembourgeois, on est habitué à des gens de nationalités différentes ».</p>

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Exp/Lu/Div 2</b></p> <p>Diversaudit Allemande 42 ans Mariée partner 15 ans d'expérience à Luxembourg chez Diversaudit Vit à Luxembourg 2 ans d'expérience en Audit en Tunisie</p>	<p><b>Identité :</b></p> <p>- «C'est rare au monde, un pays ou dans la capitale 60% d'étrangers, comment les gens peuvent-ils se sentir chez eux? Comment ils arrivent à faire ça avec un sourire en plus (...) En Allemagne, ce serait une crise nationale ».</p> <p>-« Pour conserver leur identité les Luxembourgeois ont parfois besoin de rester entre eux, ils sont trop dilués, trop accueillants, ils perdent leur identité. »</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>-« Différence ville, campagne, en ville tu t'adaptes ou tu ne t'adaptes pas, tu peux chercher les étrangers, est-ce que c'est une vraie adaptation, je ne sais pas ».</p> <p><b>Accueil :</b></p> <p>- « Tu es quand même bien accueilli ici, on peut en profiter, tu as une chance de t'intégrer si tu le veux ».</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b></p> <p>- « Le travail, les gens viennent rarement pour le Luxembourg »</p>	<p><b>Contact avec le pays d'origine :</b></p> <p>-« Mes amis beaucoup gardent une idée très très positive du pays d'où ils sont partis, ils ne voulaient pas forcément partir du pays d'origine mais ils ont eu des opportunités».</p> <p><b>Communautarisme :</b></p> <p>-« Plus t'es loin, plus tu te regroupes, ici trop proche, à quoi ça me sert d'aller dans un groupe d'allemands (...) Partout à l'étranger (...) les gens se regroupent, la nostalgie d'avoir des gens qui réfléchissent comme toi parce qu'ils ont été socialisés pareil, pas trop de problèmes entre l'Allemagne et le Luxembourg ».</p> <p><b>Multiculturel :</b></p> <p>- « En proportion les gens sont plus variés et plus intéressants qu'ailleurs».</p>	<p><b>Volonté d'intégration, motivations:</b></p> <p>-«Etre vraiment intégré, il faut soit être marié avec un Luxembourgeois ou vraiment y vivre depuis longtemps et faire tout pour ».</p> <p>-« Si tu restes dans ton coin c'est difficile, il faut que tu le veuilles ».</p> <p><b>Ouverture d'esprit :</b></p> <p>- «Rester ouvert et vouloir tout faire pour et prendre les Luxembourgeois au sérieux ou leur identité. Certains ont tendance à ne pas les prendre au sérieux, ils ont une identité propre, ils en sont fiers, ils ont le droit de l'être»</p>	<p><b>Adaptation au travail :</b></p> <p>-« Oui parce que le travail est encore plus international que le fait de vivre, la plupart des sociétés ont l'habitude d'engager des étrangers et de les accueillir, ça fait parti du normal, au moins pour les européens (...) pour les gens qui viennent de plus loin, l'aspect vie privée est différent, si tu veux t'adapter et trouver des amis luxembourgeois, mais il y a tellement de non luxembourgeois, qu'est ce que ça veut dire finalement s'adapter».</p>	<p><b>Impact de la structure et du management sur l'intégration :</b></p> <p>-« Les gens commencent chez nous, en ont besoin (support), ils commencent ensemble, quand c'est un groupe, ça s'adapte tout seul».</p> <p><b>Le rôle des cultures nationales :</b></p> <p>« Ici ça dépend, si tu viens des pays clés où il y a du monde, tu es accueilli comme chez toi, savoir comment un Bulgare est accueilli comme à l'étranger. Je crois qu'ils aiment vraiment parce que c'est international, tu n'es pas un cas spécifique, il y a tellement de diversité».</p>

<p><b>Exp/Lu/Div 3</b></p> <p>Diversaudit Français 46 ans Marié, 2 enfants partner, responsable du groupe sociétés industrielles et commerciales 20 ans d'expérience à Luxembourg chez Diversaudit Vit à Luxembourg Transfert 3 mois en Nouvelle Zélande Etudes en France</p>	<p><b>Identité :</b></p> <p>-« La seule chose qui accorde les Luxembourgeois c'est leur langue, leur point de vue est une forme de défense ».</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>-« Pendant une grande période, il y a eu une trop grande facilité économique qui n'a pas poussé les gens à se développer de manière scolaire (...) pas toujours les bonnes compétences au bon endroit, fondamentalement certaines fonctions étaient réservées à des Luxembourgeois ».</p> <p>- « La beauté de l'Europe (...) un tout, on change d'un état à un autre, que je sois ici ou à Karlsruhe, c'est pareil, beaucoup le vivent comme ça, Luxembourg (...) point d'entrée en Europe ».</p> <p><b>Accueil :</b></p> <p>-« Une place qui accueille facilement les gens qui y travaillent. Depuis 20 ans la situation a clairement évolué, la présence des étrangers est plus importante, plus visible ».</p> <p>-« L'école est le meilleur creuset d'intégration (...) l'école n'a fait aucun effort, la maîtrise de l'allemand est capitale, c'est un peu aberrant, tu gâches des talents ».</p> <p><b>Les Luxembourgeois :</b></p> <p>-« Les Luxembourgeois par le travail, la naissance ont des moyens qui ne sont pas en proportion de leurs compétences. »</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b> - « Hormis une activité économique raisonnable, je ne vois pas l'attractivité ».</p> <p>-« J'ai fait le pari de faire une carrière d'audit à Luxembourg, tu avances mieux et plus rapidement qu'en France, le niveau moyen est plus faible. »</p>	<p><b>Relations aux luxembourgeois :</b></p> <p>- «Vu la petitesse de l'endroit et le caractère excessivement cosmopolite, les gens sont heureux de partager entre internationaux, je ne suis pas convaincu qu'ils soient intéressés par une forme d'intégration avec les Luxembourgeois, ils s'en fichent ».</p> <p>- « Il y a tellement de gens qui viennent que c'est difficile d'atteindre le socle luxembourgeois, pas besoin de vivre à Luxembourg, on peut vivre dans deux mondes séparés (...) pas de différence. Dans le cas de Luxembourg, la seule qualité, le vrai plaisir, ce caractère cosmopolite, tu échanges avec des gens différents(...) parmi eux il y a des Luxembourgeois, est-ce que ça vaut la peine de s'arrêter à ça ? je n'en suis pas sûr, les frontières ne s'exercent pas sur la culture ».</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>-« La langue est un exemple de non intégration (...) Il y a un effort à faire des deux côtés pour moi cette barrière de la langue est une forme de repli sur soi (...) on ne peut pas imposer le luxembourgeois alors que les trois langues ici sont le français, l'allemand et le luxembourgeois, ce n'est pas politiquement correct.»</p>	<p><b>Volonté d'intégration, motivations:</b></p> <p>« Je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de gens qui pensent que venir à Luxembourg va les occuper l'entièreté de leur vie professionnelle, c'est surtout un aspect économique qui les fait venir ».</p> <p>-« A leur place, vu l'étroitesse de ce que c'est, ça ne m'intéresserait pas de connaître Luxembourg, plus les autres pays d'Europe ».</p>	<p><b>Intégration par les compétences :</b></p> <p>- « L'adaptation chez Diversaudit est différente, si pour une raison qui m'échappe un étranger allait travailler à la CFL (Chemin de fer luxembourgeois), ce serait plus difficile. Un auditeur roumain ou pakistanais, ce qu'il vit dans la firme sera différent de quand il va faire ses courses, il y a quand même une certaine communauté ».</p> <p>-« Dans la majorité des entreprises qui ont un minimum d'ouverture d'esprit, les gens pratiquent 4 langues, accueillir les étrangers est une évidence ».</p>
---	--	---	--	---

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Exp/Lu/Div 4</b></p> <p>Diversaudit Mauricien 39 ans Marié Partner Audit 10 ans d'expérience à Luxembourg chez Diversaudit 9 ans à Londres, 3 ans d'étude, 6 ans d'expérience en Audit Vit à Luxembourg</p>	<p><b>Identité :</b></p> <p>- « Vu que le pays est très petit, il est forcé à s'ouvrir pour créer des opportunités, pour trouver des avantages concurrentiels, les démarches sont plus internationales, on est en avance».</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>- « Un endroit très multiculturel, Luxembourg est plus diversifié à tous les niveaux, beaucoup plus qu'en Angleterre, la taille aussi la proportion de non Luxembourgeois à Luxembourg n'est pas comparable ».</p> <p><b>Accueil :</b></p> <p>- «Quand moi je suis arrivé, le processus était moins transparent au niveau administratif, les structures ont évolué pour que ce soit plus facile, il n'y avait pas autant d'étrangers à l'époque. Le fait qu'on connaisse déjà quelqu'un à Luxembourg, ça aide aussi beaucoup».</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b> la qualité de vie au Luxembourg qui est très élevée, aussi tout va autour de ça (...), équilibre entre travail et famille peut-être meilleur que dans un autre pays. (...), en même temps une petite ville comparée aux autres villes européennes, qualité de vie aussi pour le temps passé en transit ».</p>	<p><b>Relations aux Luxembourgeois :</b></p> <p>-« Je pense que oui, ça part de relations que tu as au travail, à partir de là des relations se fondent. Luxembourg est aussi un pays où il y a beaucoup de professionnels, d'une manière ou d'une autre les personnes se rencontrent assez souvent dans un petit pays».</p> <p><b>Contact avec le pays d'origine :</b></p> <p>-« Forcément quand la famille est dans le pays d'origine, je pense que tout le monde garde contact, la fréquence dépend de l'éloignement du pays».</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>-« Il y a la barrière de la langue pour ceux qui ne connaissent pas le français ou l'allemand, ça prend un peu plus de temps pour s'adapter au jour le jour»</p>	<p><b>Volonté d'intégration, motivations :</b></p> <p>-« Certaines personnes ont plus de mal à s'adapter, quelqu'un qui n'est pas venu de son plein gré, qui n'est pas content d'être loin de sa famille ne va pas faire d'efforts pour s'intégrer. Le mindset est important des deux côtés».</p> <p><b>Ouverture d'esprit :</b></p> <p>- «Etre conscient qu'il y aura des différences de point de vue, de cultures, de façons de regarder les choses, cela ne devrait pas empêcher la curiosité, de voir comment cela se compare avec le pays d'origine, ne pas s'obstiner à faire la même chose. Être conscient qu'il y aura un temps d'adaptation et qu'il faudra faire des efforts pour s'adapter. Si on a une attitude positive, ça ira beaucoup mieux qu'une attitude négative».</p>	<p><b>Adaptation sociale :</b></p> <p>-« Je pense que c'est fortement lié, l'environnement de travail compte aussi beaucoup, si on ne s'adapte pas au travail, on risque de ne pas y arriver et vice versa, (...), il y a des cas où le conjoint ne s'est pas adapté et les personnes ont du repartir ».</p>	<p><b>Impact de la structure et du management sur l'intégration:</b> -</p> <p>« Quand moi j'étais arrivé, c'était une petite structure (...) plus facile des deux côtés. Aussi à la personne qui arrive de faire des efforts pour connaître les autres.(...) Là si on a une structure, parfois plusieurs personnes d'un pays restent entre eux, c'est confortable au début mais ça ralentit le processus d'intégration avec les autres (...) comme on te planifie avec plusieurs équipes, on a une structure qui permet plusieurs expositions, permet de multiplier les contacts. Cela devrait être quelque chose qui favorise l'intégration avec les autres».</p> <p>-« Je pense qu'ils sont bien accueillis quelque part vu que c'est assez multiculturel, les personnes sont déjà exposées à un environnement multiculturel, ce n'est pas nouveau, ils montrent plutôt de l'intérêt que de la méfiance. »</p>

En premier lieu, une brève analyse du cursus des personnes interrogées nous montre qu'elles ont pratiquement toutes un parcours international avec une expérience professionnelle ou des études à l'étranger, ils démontrent tous un intérêt pour la question de l'intégration et ont fait preuve d'une certaine sensibilité culturelle lors des entretiens. Cette observation nous amène à penser que dans l'entreprise dont nous connaissons les membres, inconsciemment nous nous sommes adressés aux personnes les plus susceptibles d'accepter de répondre à nos interrogations.

### 3.1.1.1 La vision de l'environnement luxembourgeois :

La vision sur l'identité luxembourgeoise est partagée, si les répondants s'accordent à reconnaître l'attachement des Luxembourgeois à leur langue et la volonté de la parler, cette situation est interprétée différemment. Certains comprennent le besoin des Luxembourgeois de se retrouver entre eux pour conserver leur identité, notamment au sein de la capitale où le taux d'étrangers est de 60% comme le remarque **Exp/Lu/Div 2** : « *Pour conserver leur identité, les Luxembourgeois ont parfois besoin de rester entre eux* », d'autres comme **Exp/Lu/Div 3** considèrent cet attachement à la langue luxembourgeoise comme un « *repli sur soi* ». Il conteste l'identité luxembourgeoise, « *L'Europe est un tout, on change d'un état à un autre, que je sois ici ou à Karlsruhe c'est pareil* ». Pour cet acteur, l'intégration se fait au niveau européen et il ne juge pas utile de s'arrêter aux spécificités luxembourgeoises. Par ailleurs la petitesse du pays est proposée comme explication à la remarquable ouverture sur l'international de Luxembourg, **Exp/Lu/Div 4** souligne que « *vu que le pays est très petit, Luxembourg est forcé de s'ouvrir pour créer des opportunités* ».

Tous les acteurs voient Luxembourg comme un petit pays multiculturel, jouissant d'une exceptionnelle qualité de vie, la plupart des acteurs insistent sur cette extraordinaire diversité très appréciée par les internationaux à Luxembourg. **Exp/Lu/Div 1** note cependant que la petite taille du pays est « *étouffante* », ainsi il est parfois lassant de rencontrer toujours les mêmes personnes au sein des mêmes cercles. Il décrit Luxembourg plutôt comme un grand village qu'un pays. **Exp/Lu/Div 3** nous offre un tableau assez critique du rôle des Luxembourgeois dans la vie économique du pays, il pense que la trop grande facilité économique n'a pas poussé les gens à se développer et qu' « *on ne trouve pas toujours les bonnes compétences au bon endroit, fondamentalement certaines fonctions étaient réservées à des Luxembourgeois* ». Ainsi le fait d'être luxembourgeois conditionnerait l'accès à certains postes au détriment parfois des compétences requises au bon exercice de ceux-ci. **Exp/Lu/Div 2** signale une disparité entre ville et campagne, en effet l'adaptation en ville de Luxembourg relève plutôt à ses yeux d'une adaptation à une communauté internationale alors que le fait de s'intégrer dans un village

au caractère beaucoup plus luxembourgeois, nécessite une ouverture à la culture et à la langue luxembourgeoise.

Les acteurs mettent tous en exergue la tradition d'accueil de Luxembourg, **Exp/Lu/Div 1** remarque que « *C'est une longue tradition pour Luxembourg de recevoir des étrangers, surtout des frontaliers, mise en place d'outils et de structures pour les accueillir* ». Cette tradition pour les plus anciens à Luxembourg s'est beaucoup développée au cours des dix dernières années, vu le nombre croissant d'internationaux accueillis. En effet la croissance exceptionnelle de l'activité financière à Luxembourg dans les années deux-mille a entraîné une augmentation spectaculaire du nombre d'étrangers. **Exp/Lu/Div 4** souligne que « *Les structures ont évolué pour que ce soit plus facile, il n'y avait pas autant d'étrangers à l'époque* ». Ainsi Luxembourg est habitué à accueillir les internationaux et a développé au fil du temps les structures et les outils nécessaires au bon déroulement de cette opération.

Le travail et la stabilité de l'emploi apparaissent comme le premier facteur attirant les internationaux à Luxembourg. La qualité de vie, les prestations sociales intéressantes notamment pour les parents, le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée par rapport à d'autres capitales européennes, mais aussi la possibilité d'évoluer dans un milieu multiculturel sont autant de facteurs qui participent à l'attractivité de Luxembourg au niveau international. Notons aussi le commentaire d'**Exp/Lu/Div 3** « *J'ai fait le pari de faire une carrière d'audit à Luxembourg, tu avances mieux et plus rapidement qu'en France, le niveau moyen est plus faible* ». Il évoque la possibilité d'une évolution de carrière plus rapide à Luxembourg en raison du niveau plus bas techniquement des auditeurs à Luxembourg, notre expérience nous laisse penser que cette évolution rapide est aussi le fait de la forte grande croissance économique à Luxembourg avant 2008 et du développement exponentiel du nombre de clients dans l'entreprise. Notre expérience nous confirme aussi l'approche des répondants et nous avons remarqué que les internationaux avec lesquels nous étions en contact venaient à Luxembourg avant tout pour profiter d'attrayantes opportunités professionnelles.

Ainsi l'identité luxembourgeoise apparaît aux internationaux plutôt comme un attachement à leur langue et à la volonté de se regrouper entraînée par le caractère excessivement multiculturel du pays, cette démarche est comprise par certains et regrettée par d'autres. Luxembourg est caractérisé par une qualité de vie élevée, un environnement très multiculturel et une disparité entre ville et campagne. Les répondants s'accordent à louer la tradition d'accueil du pays et voient dans les opportunités professionnelles l'attrait principal de Luxembourg auprès des internationaux.

### 3.1.1.2 Le regard sur l'intégration

Les répondants ont une vision mitigée des relations entre internationaux et Luxembourgeois. Certains comme **Exp/Lu/Div 1** ressentent une sorte de réticence de la part des Luxembourgeois. « *Je ne suis pas sûr que la population luxembourgeoise propre a envie de s'ouvrir à la population étrangère* », il va jusqu'à déceler une forme de mépris : « *Ils se considèrent comme un groupe à part, une élite* ». Selon **Exp/Lu/Div 3**, c'est plutôt les étrangers qui ne ressentent pas le besoin de nouer des relations avec les Luxembourgeois, la fréquentation d'une communauté internationale très variée et hautement qualifiée est bien plus intéressante à ses yeux : « *Vu la petitesse de l'endroit et le caractère excessivement cosmopolite, les gens sont heureux de partager entre internationaux, je ne suis pas convaincu qu'ils soient intéressés par une forme d'intégration avec les Luxembourgeois, ils s'en fichent* ». Il va même jusqu'à penser que la communauté internationale et le réseau luxembourgeois forment deux mondes cloisonnés. « *Il y a tellement de gens qui viennent que c'est difficile d'atteindre le socle luxembourgeois, pas besoin de vivre à Luxembourg, on peut vivre dans deux mondes séparés* ». **Exp/Lu/Div 2** le rejoint d'ailleurs quant à la difficulté de rencontrer des Luxembourgeois vu le caractère extrêmement cosmopolite de la place. **Exp/Lu/Div 2** et **Exp/Lu/Div 3** remarquent que l'école est l'endroit privilégié pour développer des liens au sein du réseau luxembourgeois. **Exp/Lu/Div 4** quant à lui considère que les étrangers nouent automatiquement des relations avec les Luxembourgeois, ces relations débutent dans le cadre professionnel et en raison de la petite taille de Luxembourg les personnes sont amenées à se rencontrer de nombreuses fois et à développer des relations d'amitié. Ainsi si les avis sont partagés au sujet des relations entre Luxembourgeois et internationaux, nous ressentons quand même un embarras sur la question, qui nous amène à penser que les relations entre les deux groupes ne se font pas naturellement. Cette question mérite d'être approfondie lors de notre étude principale sur les situations d'intégration à Luxembourg.

Les répondants observent que les internationaux conservent en général un très bon contact avec leur pays d'origine, des contacts réguliers ont lieu avec la famille, **Exp/Lu/Div 3**, note que « *la fréquence des visites dépend du degré d'éloignement du pays* ». Le communautarisme existe à Luxembourg, **Exp/Lu/Div 3**, d'origine allemande affirme « *Plus t'es loin, plus tu te regroupes, ici trop proche, à quoi ça me sert d'aller dans un groupe d'allemands (...) Partout à l'étranger (...) les gens se regroupent, la nostalgie d'avoir des gens qui réfléchissent comme toi parce qu'ils ont été socialisés pareil* ». La propension à se regrouper apparaît comme une tendance naturelle liée au degré d'éloignement de la culture d'origine par rapport au pays d'accueil et au besoin de se retrouver entre personnes ayant les mêmes référents culturels.

Les acteurs s'accordent à penser que la langue est un élément clé au sein du processus d'intégration mais là encore les avis divergent. Si l'expression « *barrière de la langue* » est employée par pratiquement tous les acteurs, certains comme **Exp/Lu/Div 2** et **Exp/Lu/Div 4** pensent que cette barrière se franchit facilement puisque Luxembourg a le privilège de bénéficier de trois langues officielles, le luxembourgeois, le français et l'allemand, l'anglais est lui aussi largement pratiqué dans le pays. **Exp/Lu/Div 4** pense qu'« *Il y a la barrière de la langue pour ceux qui ne connaissent pas le français ou l'allemand, ça prend un peu plus de temps au jour le jour.* ». Il considère ainsi la maîtrise de l'allemand ou du français comme un facteur accélérateur d'intégration, cependant le fait de ne pas maîtriser ces langues n'est pas rédhibitoire, cela rallonge seulement le processus d'intégration sans pour autant la rendre impossible. **Exp/Lu/Div 3** toujours plus critique analyse l'utilisation du luxembourgeois et la barrière linguistique ainsi érigée comme un repli sur soi : « *La langue est un exemple de non intégration (...) Il y a un effort à faire des deux côtés pour moi cette barrière de la langue est une forme de repli sur soi (...) on ne peut pas imposer le luxembourgeois alors que les trois langues ici sont le français, l'allemand et le luxembourgeois, ce n'est pas politiquement correct*».

Tous les répondants insistent sur le fait qu'une intégration réussie nécessite une grande ouverture d'esprit. Pour pouvoir s'intégrer à la société luxembourgeoise il faut faire preuve d'un certain intérêt pour la langue luxembourgeoise, pour la culture « *prendre leur identité au sérieux* » pour reprendre les termes d'**Exp/Lu/Div 2**, s'intéresser tout simplement aux personnes rencontrées, aux différentes cultures, être conscient que sa façon de voir les choses n'est pas toujours la bonne, apprendre et s'enrichir des différences. **Exp/Lu/Div 4** souligne à ce propos « *Etre conscient qu'il y aura des différences de point de vue, de cultures, de façons de regarder les choses, cela ne devrait pas empêcher la curiosité, de voir comment cela se compare avec le pays d'origine, ne pas s'obstiner à faire la même chose. Être conscient qu'il y aura un temps d'adaptation et qu'il faudra faire des efforts pour s'adapter* ». Les motivations et l'état d'esprit sont importants aussi, les personnes motivées par une expérience internationale choisie feront plus d'efforts que les employés pour lesquels une telle expérience représente une contrainte. **Exp/Lu/Div 4** évoque aussi la possibilité de l'échec de l'intégration en raison d'un conjoint défavorable à l'expérience qui ne s'adapte pas, propos corroborés par Jean-Luc Cerdin (2007) dans ses travaux sur l'expatriation.

Ainsi les relations entre Luxembourgeois et internationaux ne semblent pas s'établir naturellement, les étrangers à Luxembourg conservent en général de solides liens avec leur pays d'origine, ils apprécient le contact de la communauté internationale et se plaisent à retrouver leur propre communauté dans le pays d'accueil. Il existe incontestablement une

barrière de la langue plus ou moins facilement franchissable selon les répondants. Enfin l'ouverture d'esprit apparaît comme une qualité indispensable à une intégration réussie.

### *3.1.1.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail :*

Adaptation au travail et à l'environnement social apparaissent comme étant intimement liés, les relations ont tendance à se nouer d'abord au travail. L'environnement professionnel est le premier point de contact des internationaux à Luxembourg, **Exp/Lu/Div 3** souligne cette interaction « *Je pense que c'est fortement lié, l'environnement de travail compte aussi beaucoup, si on ne s'adapte pas au travail, on risque de ne pas y arriver et vice versa.* » L'ensemble de nos interlocuteurs estiment que l'expérience vécue dans l'entreprise diffère de celle de la confrontation à la société luxembourgeoise. En effet le caractère fort multiculturel de l'entreprise, riche de quarante nationalités n'entraîne pas de bouleversements majeurs pour les cadres financiers habitués à évoluer dans un environnement international, la langue véhiculaire est l'anglais et les nouveaux arrivants parviennent en général à communiquer de façon satisfaisante au sein de l'entreprise. L'expérience est tout autre dans la vie privée, les internationaux peuvent rencontrer par exemple des commerçants ne parlant pas anglais et avoir des difficultés pour mener à bien les tâches simples de la vie quotidienne. Nous rejoignons les répondants sur ce point, en qualité de responsable de la mobilité internationale, nous avons pour mission de rencontrer les expatriés à la fin de leur période de transfert pour faire le point sur leur expérience. Il en ressortait souvent la mise en avant de difficultés pour faire les courses, comprendre la nature des produits achetés, la communication dans l'entreprise se révélait plus aisée grâce à la pratique commune de l'anglais. Cependant si les internationaux évoquaient souvent cette question, cela ne leur apparaissait en rien comme un problème insurmontable. Dernier point, il convient de remarquer avec **Exp/Lu/Div 1** que les gens ont tendance à faire des efforts dans le milieu professionnel pour favoriser une progression de carrière qu'ils ne feront pas dans la vie privée, l'intégration dans l'entreprise fait partie des pré-requis pour réussir sa mission.

Comment les répondants envisagent-ils le rôle de la culture d'entreprise lors de l'expérience d'intégration ? S'ils ne se réfèrent pas explicitement au terme de culture d'entreprise, ils y font allusion et s'accordent tous à dire que les internationaux sont généralement bien accueillis. Comme évoqué précédemment le caractère multiculturel et la tradition d'accueil de la société prédisposent favorablement les employés à l'intégration des étrangers « *Ce n'est pas nouveau, ils montrent plutôt de l'intérêt que de la méfiance* ». Les collègues accueillent bien les nouveaux

venus de l'international, ils se focalisent sur les compétences apportées, sur la façon dont les personnes vont pouvoir contribuer aux missions et non sur leur origine.

Cependant nous observons tout de même un phénomène de regroupement par langue et par pays d'origine. Ainsi même si les internationaux sont généralement bien accueillis, ceux issus des pays les plus représentés : France, Belgique et Allemagne bénéficient d'un accueil encore plus favorable que les autres « *si tu viens des pays clés où il y a du monde, tu es accueilli comme chez toi, savoir comment un Bulgare est accueilli comme à l'étranger. Je crois qu'ils aiment vraiment parce que c'est international, tu n'es pas un cas spécifique, il y a tellement de diversité* **Exp/Lu/Div 2** ». La culture nationale tendrait ainsi à supplanter la culture d'entreprise internationale et à amener les nouveaux-venus à se regrouper par nationalités. Notons aussi que les répondants insistent sur la plus grande facilité d'intégration pour les nouveaux venus commençant en groupe. En effet les "juniors" recrutés traditionnellement chaque année en octobre commencent ensemble par un séminaire d'intégration, ce séminaire tout en dispensant des formations techniques vise aussi à encourager la cohésion du groupe et effectivement les nouveaux venus qui participent à ce type de séminaire s'intègrent plus facilement. Les entretiens de départ organisés avec les internationaux nous ont confirmé que la participation au séminaire d'intégration facilite l'adaptation dans l'entreprise.

Par ailleurs, nous observons une claire volonté de la direction de soutenir ce processus d'intégration, via notamment la mise en place de formation au management interculturel et le développement d'aides et de processus plus transparents pour l'accueil des étrangers. Les internationaux les plus anciens dans la structure ont clairement observé cette stratégie. Ces mêmes personnes ont noté aussi l'évolution de la structure même de l'entreprise, **Exp/Lu/Div 3** a intégré l'entreprise en 1998, elle comptait alors environ trois-cent employés, il remarque qu'il était plus facile de faire connaissance et de s'intégrer au sein d'une petite structure que dans la même entreprise riche de neuf cents employés en 2010. Nous pouvons penser que les procédures mises en place pour soutenir cette orientation ont été engendrées par la croissance rapide de la société. **Exp/Lu/Div 3** note cependant que la structure même des cabinets d'audit est favorable à l'intégration dans la mesure où elle permet l'exposition à plusieurs équipes. En effet les missions des auditeurs sont planifiées sur différents clients et ceux-ci collaborent pour chaque client avec une équipe distincte et rapportent à un supérieur différent. Cette organisation leur permet de rencontrer plus de collègues que dans une équipe traditionnelle.

Ainsi l'adaptation à l'entreprise étudiée semble se faire plus facilement que dans la société d'accueil elle-même. En effet l'environnement international rencontré par les nouveaux venus leur permet de s'adapter facilement, la diversité est telle qu'ils ne ressentent pas l'impression

d'être un cas à part. Ils développent rapidement le sentiment d'appartenir à ce groupe et s'intègrent sans difficulté. Il n'en est pas de même de la société luxembourgeoise à laquelle il est plus difficile d'accéder. Si les répondants ne font pas explicitement référence à la culture d'entreprise, nous découvrons qu'elle est bien présente dans le processus d'intégration et que l'accueil, comme le respect des différences culturelles font partie des valeurs de l'entreprise. Les valeurs issues des cultures nationales semblent cependant supplanter la culture d'entreprise car le phénomène de regroupement par nationalité est fréquent. La structure en exposant les employés à plusieurs groupes favorise l'intégration. Toutefois la rapide croissance de la société rend ce processus plus compliqué en raison de la taille de la société.

### 3.1.2 Le regard des Luxembourgeois dans une entreprise internationale

Après avoir présenté le point de vue des étrangers de Diversaudit sur l'environnement luxembourgeois et le processus d'intégration en son sein, il nous semblait important de prendre en compte la perception de leurs collègues luxembourgeois. Cela nous permettra d'obtenir une perception mutuelle sur le sujet et peut-être de développer de façon plus approfondie le point de l'identité luxembourgeoise défendue par ses représentants. Nous avons choisi d'interroger trois Luxembourgeois à des positions hiérarchiques différentes pour analyser les divergences de point de vue et ne pas s'arrêter à une vision individuelle et peut-être partielle de la question.

Nous avons commencé par interroger **Loc/Lu/Div 5**, une jeune femme de vingt-huit ans du département Ressources Humaines en charge des statistiques et du recrutement pour le département tax. Elle est célibataire, travaille depuis quatre ans chez Diversaudit, elle vit à Luxembourg et a étudié quatre en France et deux ans en Autriche. Elle faisait partie du département du chercheur qui était d'ailleurs son performance manager, fonction ayant pour objectif d'évaluer et de suivre les développements de carrière. Il nous semble que cette relation hiérarchique ne l'a pas empêchée de répondre avec la franchise qui est un de ses traits de caractère. Nous avons aussi ressenti une certaine fierté à parler de son pays.

Ensuite nous avons interrogé **Loc/Lu/Div 6**, une femme de quarante ans, mariée, deux enfants, senior manager en audit, elle a quinze ans d'expérience chez Diversaudit, elle vit dans un village au nord de Luxembourg et a étudié quatre ans en Belgique.

Enfin nous avons interrogé **Loc/Lu/Div 7**, un homme de quarante ans, marié, deux enfants, partner en audit responsable du développement du secteur public, il a dix-sept ans d'expérience chez Diversaudit en audit, il vit à Luxembourg et a étudié quatre ans en France. Les répondants étaient heureux de participer à ces entretiens et motivés par l'intérêt porté à

leur pays, ils ont accepté l'interview malgré des emplois du temps très chargés, notamment pour **Loc/Lu/Div 7** qui malgré de nombreuses réunions tenait absolument à nous répondre.

Ils sont aussi très curieux des résultats de notre recherche et tiennent à en être informés. Ils ont également proposé spontanément d'être recontactés si nous avons d'autres questions sur le sujet par la suite. Les entretiens se sont donc déroulés de façon agréable et productive grâce à l'intérêt des répondants pour la question et la fierté à faire découvrir leur pays. Nous allons nous intéresser maintenant à leurs réponses, comme pour le premier groupe, nous allons les présenter sous la forme de matrice puis les synthétiser en respectant nos axes d'intérêt : l'environnement luxembourgeois, l'intégration dans le pays puis la compréhension de l'intégration dans l'entreprise.

Matrice 2 Luxembourg et intégration : le regard des luxembourgeois de Diversaudit Loc/Lu/Div

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Loc/Lu/Div 5</b></p> <p>Luxembourgeoise</p> <p>28 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>HR Coordinator</p> <p>4 ans d'expérience à Luxembourg chez Diversaudit</p> <p>Vit à Luxembourg</p> <p>Etudes 4 ans en France, 2 ans en Autriche</p>	<p><b>Identité :</b></p> <p>- «Deux aspects, le côté luxembourgeois et international, différence entre ville et campagne ».</p> <p>-« Le luxembourgeois est important pour nous, parfois on est content d'être entre Luxembourgeois et de parler luxembourgeois ».</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>-«International, petit, dynamique, niveau de vie élevé ».</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b></p> <p>- « Niveau de vie par rapport au pays d'origine, qualité de vie, opportunité pour créer une famille».</p>	<p><b>Relations aux Luxembourgeois :</b></p> <p>-« Les relations avec les Luxembourgeois sont difficiles, mais cela vient des deux côtés» Difficile parfois pas accessible mais les jeunes se rencontrent. Les internationaux restent amis entre eux. J'entends souvent dire que les Luxembourgeois sont assez distants, mais quand un Luxembourgeois crée une amitié avec quelqu'un, c'est pour du vrai ».</p> <p>-« Moi je fais des efforts pour m'intéresser aux autres langues, souvent je ne parle pas ma langue maternelle et on me corrige »</p> <p>-“ Mais dans l'administration il ya les vrais Luxembourgeois, ils devraient être habitués, mais à nouveau, il y a les deux côtés à Luxembourg, ceux qui pensent on a assez d'internationaux, ils prennent les places sur le marché ».</p> <p><b>Contact avec le pays d'origine :</b></p> <p>-“Important de garder des contacts, des racines, d'où on vient, ça se fait naturellement ».</p>	<p><b>Volonté d'intégration, motivations:</b></p> <p>- « Ceux qui savent qu'ils vont rester plus longtemps font plus d'efforts(...) avec le temps, tu établis un network, ta vie est vraiment établie ».</p> <p>-« Apprendre la langue, les Luxembourgeois adorent ça, pouvoir dire une phrase, même 2, 3 mots en luxembourgeois. Quand on ne parle qu'anglais, apprendre le français ou l'allemand. S'intéresser un peu plus ».</p> <p>-«Si tu as une vision à long terme, il faut apprendre la langue luxembourgeoise “.</p> <p><b>Ouverture d'esprit :</b></p> <p>- « S'intéresser ne pas créer des liens qu'avec des gens du travail</p>		<p><b>Impact de la structure et du management sur l'intégration :</b></p> <p>- « Oui au bureau, c'est très international, la langue parlée est l'anglais, pas la langue des journaux officiels. Les Luxembourgeois qui sont ici, c'est qu'ils cherchent pour trouver l'environnement international, pour utiliser leur langues, ils sont jeunes et dynamiques, comme les autres qui viennent d'autres pays ».</p> <p>-« Ici chez Diversaudit, ce n'est pas la culture luxembourgeoise».</p> <p>-« Si tu es accueillie par tes collègues dans un environnement international oui, mais si tu arrives dans une équipe que francophone c'est plus dur ».</p> <p>-« Quand il y a une seule nationalité différente c'est difficile pour l'intégration. Dans un environnement international, c'est plus facile de se faire accepter, les gens sont plus ouverts”.</p>

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Loc/Lu/Div 6</b></p> <p>Luxembourgeoise</p> <p>40 ans</p> <p>Mariée, 2 enfants</p> <p>Senior Manager Audit</p> <p>15 ans d'expérience à Luxembourg chez Diversaudit</p> <p>Vit à Luxembourg</p> <p>4 ans d'études en Belgique</p>	<p><b>Identité :</b></p> <p>- «Oui, parfois on est un peu protecteur, ça dépend, comme pour toutes les nationalités, tu pourrais classifier les Luxembourgeois dans différentes catégories, ceux qui travaillent dans des administrations à Luxembourg donneraient d'autres réponses que ceux qui travaillent dans un environnement multiculturel».</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>-« Petit pays multiculturel où toutes les nationalités vivent bien l'une à côté de l'autre ».</p> <p><b>- Accueil :</b></p> <p>-« Via les communes, on fait quand même beaucoup pour les intégrer. Il y a des journées de culture, chacun se présente, cela se fait souvent dans les petits villages (...) Il y a différents groupes de travail sur l'intégration et la culture ».</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b></p> <p>- « C'est premièrement un aspect professionnel, financier qui les amène au Luxembourg. Au départ, aucun intérêt pour les Luxembourgeois, ça peut venir après».</p> <p>-« Environnement qui pourrait bien plaire aux internationaux, on peut bien vivre l'un à côté de l'autre, une ville sûre, on est vite partout en Europe, ils viennent pour la facilité de vivre ».</p>	<p><b>Communautarisme :</b></p> <p>-« Tu as plusieurs internationaux de cultures différentes, portugais, italiens de la 2<sup>e</sup> et de la 3<sup>e</sup> génération, avec leur pays d'origine ils gardent un contact fort et prennent leur pension dans leur pays d'origine. Ils se rassemblent, cherchent les même nationalités, les pubs irlandais par exemple, ils savent où trouver leur nationalité ».</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>-« Les Luxembourgeois apprécient énormément qu'on apprenne leur langue, signe d'intégration surtout dans les petites communes».</p> <p>« Si tu as une vision long terme, apprends la langue luxembourgeoise, ça facilite beaucoup de choses dans le quotidien, on veut garder notre langue, c'est vrai».</p> <p>- « La meilleure manière de s'intégrer, c'est de participer à des petites fêtes dans les villages, la langue de communication est le luxembourgeois, si tu ne comprends pas, tu n'y vas pas ».</p>	<p><b>Ouverture d'esprit :</b></p> <p>- « Tu dois avoir l'esprit ouvert, c'est important si tu travailles à Luxembourg de vivre à Luxembourg, de rester ouvert aux cultures, pas seulement la culture luxembourgeoise, pas se fixer sur une culture, pour les Luxembourgeois, ils doivent s'ouvrir à l'extérieur, ça fonctionne extrêmement bien ».</p>	<p><b>Adaptation sociale :</b></p> <p>-« Si tu n'as pas d'enfants qui vont dans une institution luxembourgeois, tu t'intéresses moins. Pour des loisirs avec d'autres Luxembourgeois, ceux qui habitent un village s'intéressent plus que ceux des villes qui gardent l'anonymat».</p> <p>-« Si tu ne parles pas la langue luxembourgeois et n'es pas trop attaché à un certain loisir, tu ne deviens pas membre d'un club luxembourgeois ».</p>	<p><b>Impact de la structure et du management sur l'intégration :</b></p> <p>- « Je ne pense pas qu'un international doive changer sa culture parce qu'ici la culture d'entreprise est internationale. Même un Luxembourgeois s'adapte, ici on ne peut pas dire que c'est une culture francophone, germanophone, c'est international, notre entreprise est guidée par l'une ou l'autre nationalité, si tu es originaire d'une population minoritaire dans la société c'est plus difficile. Si tu es francophone, tu trouves des gens qui t'aident partout (...) on s'entraide quand même. Notre société n'est pas représentative de la société luxembourgeoise, ce n'est pas la même chose. Je suis convaincue que si tu as une société purement luxembourgeoise, un étranger aurait beaucoup plus de mal à s'adapter, il devrait changer ses habitudes».</p> <p>- « Pour ceux qui commencent en Septembre pas de question d'intégration, si tu viens seul, le processus d'intégration se passera différemment, chacun reçoit son performance manager».</p>

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Loc/Lu/Div 7</b></p> <p>Luxembourgeois</p> <p>40 ans</p> <p>Marié, 2 enfants</p> <p>Partner</p> <p>17 ans d'expérience à Luxembourg chez Diversaudit</p> <p>Vit à Luxembourg</p> <p>Etudes 4 ans en France</p>	<p><b>Identité :</b></p> <p>- «Il y a quand même deux mondes, le monde organisé autour du secteur public et le monde autour pas pénétré par les Luxembourgeois ».</p> <p>-« La langue aspect identitaire important aussi ».</p> <p>-« Notamment pendant les études à Luxembourg, tu apprends tous les volets littéraires, l'histoire, j'ai appris des choses, comparer les cultures allemandes et françaises, plus qu'une langue, une manière de comment ils écrivent, ils se sentent ».</p> <p>-« J'aurais envie de te dire que je ne suis pas le Luxembourgeois typique, le secteur public et les entreprises internationales pas tellement représentatives, il y a de moins en moins de Luxembourgeois et c'est un problème à terme ».</p>	<p><b>Relations aux Luxembourgeois :</b></p> <p>-« Ceux qui le font (nouer des relations avec des Luxembourgeois) sont agréablement surpris, je pense que non, beaucoup regrettent que les Luxembourgeois soient entre eux. J'avais ce sentiment exact quand j'ai fait mes études en France, ils disaient que les Luxembourgeois formaient une secte mais j'avais du mal à me retrouver avec des Français, aspect temps et volonté de se lancer dans l'aventure».</p> <p><b>-Communautarisme :</b></p> <p>-«Souvent les mêmes nationalités se retrouvent entre eux”.</p> <p>-« Mon impression, c'est que les gens qui osent et se lancent dans l'aventure ont plus de chance de rester, les groupes qui se retrouvent entre eux ont moins de chance de rester”.</p> <p>-« L'un des atouts à Luxembourg, tu es à l'étranger sans être à l'étranger, tu n'es pas obligé de rompre avec ton pays. Ils retournent souvent chez eux».</p> <p><b>Diversité :</b></p> <p>-« Luxembourg offre l'opportunité aux gens de différentes nationalités de se retrouver».</p>	<p><b>Volonté d'intégration, motivations:</b></p> <p><b>Ouverture d'esprit :</b></p> <p>- « (conseil pour les expatriés) De sortir de leur cadre de référence, d'avoir une certaine ouverture d'esprit, ne pas hésiter à se rendre dans des endroits plutôt Luxo, on a quand même l'avantage et l'atout de pouvoir s'y retrouver, si tu demandes des conseils ».</p> <p>- « Traudech : lâche toi. Intéressant d'avoir des échanges de vue, réflexes très différents d'une culture à une autre ».</p>	<p><b>Adaptation sociale :</b></p> <p>-« Dans le volet social tu te forces moins. Il y a un effort par rapport à la langue qui n'est pas à sous estimer pour certains. Le cadre professionnel est plus descriptif, plus défini, non je ne pense pas qu'il y ait des différences marquées ».</p>	<p><b>Impact de la structure et du management sur l'intégration :</b></p> <p>Oui, clairement on en fait un sujet sur nos agendas (...) vous faites bien votre boulot. On a une organisation qui offre (du support) aux gens qui le demandent.</p> <p><b>Le rôle des cultures nationales :</b></p> <p>« C'est lié aussi au degré intellectuel des gens qui sont chez nous, on a que des universitaires, ça doit jouer, c'est plus facile. (...) des préjugés inacceptables, qu'il y a eu en interne, inacceptable de traiter un groupe venant de l'Asie avec un tampon sur le front, donc ça ne se passe pas toujours de façon géniale. »</p>

### 3.1.2.1 La vision de l'environnement luxembourgeois

Il est intéressant de constater que les trois personnes interrogées ont fait allusion à l'existence de « *deux mondes séparés* » à Luxembourg, celui des entreprises internationales dans lesquelles se côtoient de nombreuses nationalités, les Luxembourgeois employés par ces entreprises y représentent une minorité et ont choisi délibérément d'évoluer dans un milieu multiculturel qu'ils apprécient. Le « deuxième monde » évoqué est celui du secteur public et plus largement d'entreprises luxembourgeoises, dans ces domaines, nous retrouvons une majorité de Luxembourgeois assez protecteurs, soucieux de parler leur langue et plutôt réticents à l'idée de nouer des contacts avec la communauté internationale. Nous avons été étonnés par l'insistance des différents répondants sur ce point, deux d'entre eux ont d'ailleurs tenu à noter qu'ils ne pensaient pas être des Luxembourgeois typiques autrement dit des personnes ne fréquentant que la sphère luxembourgeoise. **Loc/Lu/Div 7** insiste même sur sa fierté d'appartenir à un pays multiculturel et sur la richesse que constitue cette diversité pour le pays. Cette distinction met en exergue la différence d'approche sur la question des étrangers au sein de la population luxembourgeoise. Bien que nos répondants appartiennent au « groupe de Luxembourgeois » heureux d'évoluer dans un environnement multiculturel, ils avouent avoir besoin de se rencontrer entre Luxembourgeois et aimer parler leur langue, **Loc/Lu/Div 5** déclare : « *Le luxembourgeois est important pour nous, parfois on est content d'être entre Luxembourgeois, de parler luxembourgeois* ». Cette affirmation nous montre que les Luxembourgeois sont très attachés à leur langue et ont à cœur de protéger l'identité luxembourgeoise envahie par la présence d'une population très internationale. **Loc/Lu/Div 7** déplore la réduction du nombre de Luxembourgeois « *Il y a de moins en moins de Luxembourgeois et c'est un problème à long terme* ». Nous percevons donc un sentiment ambigu chez les Luxembourgeois ayant choisi de travailler dans un univers international. Ils font montre d'une incontestable ouverture sur l'international et sont conscients de la richesse de cet environnement multiculturel pour leur pays, cependant ce sentiment s'accompagne de la volonté de défense d'une identité menacée. Ce même groupe présente Luxembourg comme un petit pays international, dynamique avec un niveau de vie élevé, **Loc/Lu/Div 6** ajoute que toutes les nationalités « *y vivent bien les unes à côté des autres* » et que de nombreuses actions sont mises en place pour favoriser l'intégration des internationaux : « *Via les communes on fait quand même beaucoup pour les intégrer. Il y a des journées de culture, chacun se présente, cela se fait souvent dans les petits villages* ». Là encore les opportunités professionnelles apparaissent comme le premier facteur d'attraction à Luxembourg, la qualité et le niveau de vie sont évoquées, mais aussi l'opportunité de créer une famille, grâce notamment aux prestations sociales intéressantes. Ainsi les Luxembourgeois travaillant chez Diversaudit,

sont fiers de la dimension multiculturelle de leur pays et apprécient le commerce des internationaux ce qui ne les empêche pas de rester attachés à leur identité. La petite taille, le dynamisme et le caractère international caractérisent le pays à leurs yeux et les internationaux y sont principalement attirés par des opportunités professionnelles.

### 3.1.2.2 *Le regard sur l'intégration*

Sur le point des relations entre Luxembourgeois et internationaux, comme pour le groupe des étrangers analysé précédemment nous ressentons un certain malaise. Les répondants reconnaissent volontiers qu'il est parfois difficile de s'intégrer aux réseaux luxembourgeois, cependant **Loc/Lu/Div 5** montre que le problème vient aussi des internationaux peu enclins à nouer des contacts avec les locaux. « *Les relations avec les Luxembourgeois sont difficiles, mais cela vient des deux côtés, difficile parfois pas accessible mais les jeunes se rencontrent. Les internationaux restent amis entre eux* ». Ce témoignage indique aussi que les échanges entre internationaux et Luxembourgeois se font plus facilement au sein de la jeune génération. De plus les internationaux qui tentent l'aventure et osent aller vers les Luxembourgeois ne semblent pas le regretter, en effet s'il est difficile à priori de construire une relation amicale avec un Luxembourgeois, une fois que celle-ci est née il s'agit d'un lien solide comme l'atteste **Loc/Lu/Div 5** « *J'entends souvent dire que les Luxembourgeois sont assez distants, mais quand un Luxembourgeois crée une amitié avec quelqu'un, c'est pour du vrai* ». Les Luxembourgeois interrogés notent une certaine volonté des internationaux de rester en contact avec leur pays d'origine et leurs racines. S'ils trouvent cette tendance tout à fait naturelle, un communautarisme trop marqué chez certaines communautés semble les déconcerter. Ce phénomène est particulièrement observé au sein des groupes portugais ou italiens, **Loc/Lu/Div 6** évoque ce point et insiste sur le fait qu'ils prennent leurs pensions dans leurs pays d'origine. **Loc/Lu/Div 7** s'attarde aussi sur le choix de se retrouver par nationalités, il le regrette et pense que les internationaux qui osent sortir de leur zone de confort et « *tentent l'aventure* » de se frotter au « *monde luxembourgeois* » connaîtront une expérience plus riche que les autres et « *auront plus de chance de rester* ». Ce respect des communautés et des différences de chacun, définition même du multiculturalisme, s'il permet une adaptation plus douce aux étrangers semble freiner leur intégration. Thomas et Znaniecki (1998) dans leur monographie sur l'expérience d'immigration d'un paysan polonais aux Etats-Unis ont montré que les étrangers retrouvent facilement leurs repères au sein de leur sous communauté dans le pays d'accueil, cependant nous ne les rejoignons pas quand ils affirment qu'il s'agit d'un vecteur d'intégration. Nos répondants tendent à percevoir le phénomène inverse, les internationaux, épanouis au sein soit de leur propre communauté ou de la communauté internationale ne ressentent pas le besoin d'approfondir leurs liens avec la société luxembourgeoise et d'en faire

partie, l'intégration ne semble pas recherchée. **Loc/Lu/Div 7** suggère même que cette tolérance vis-à-vis des différentes communautés culturelles est un des avantages de la place luxembourgeoise : « *L'un des atouts de Luxembourg, tu es à l'étranger sans être à l'étranger, tu n'es pas obligé de rompre avec ton pays.* »

Enfin la barrière de la langue pourrait être une des explications au manque de communication entre Luxembourgeois et internationaux, l'ensemble de nos répondants marquent leur attachement à la langue luxembourgeoise et leur volonté de la parler. Ils recommandent aux internationaux désireux de s'installer à Luxembourg à long terme d'apprendre la langue pour faciliter leur intégration, **Loc/Lu/Div 6** conseille : « *Si tu as une vision long terme, apprends la langue luxembourgeoise, ça facilite beaucoup de choses dans le quotidien, on veut garder notre langue, c'est vrai* ». Enfin les luxembourgeois apprécient que les étrangers fassent l'effort de parler leur langue même imparfaitement, cela dénote à leurs yeux un certain intérêt pour leur pays et leur culture. Ils ont également le sentiment de faire un effort d'adaptation grâce à leurs exceptionnelles compétences linguistiques et de souvent parler d'autres langues que leur langue maternelle sans être payés de retour puisqu'ils se font même parfois corriger, ce qu'ils n'apprécient guère comme l'atteste **Loc/Lu/Div 5** « *Moi, je fais des efforts pour m'intéresser aux autres langues, souvent je ne parle pas ma langue maternelle et on me corrige* ».

Comme leurs collègues étrangers, les Luxembourgeois de Diversaudit mettent l'accent sur l'ouverture d'esprit comme compétence clé pour une intégration réussie à Luxembourg, l'intérêt pour le pays et pour la culture facilite ce processus, tous conseillent d'apprendre la langue aux étrangers qui souhaitent s'installer à Luxembourg de façon définitive. **Loc/Lu/Div 7** conseille « *Traudech* » lâche-toi en français, il recommande aux internationaux d'oser aller vers les autres, d'échanger les points de vue spécifiques aux différentes cultures. Pour lui, il s'agit même d'un des intérêts principaux de la place luxembourgeoise.

Ainsi les Luxembourgeois travaillant au sein d'une entreprise internationale observent que les relations entre Luxembourgeois et internationaux ne se nouent pas naturellement. L'attachement de Luxembourg au multiculturalisme nourrit le développement de différentes communautés nationales et d'une communauté internationale au sein desquelles les internationaux s'épanouissent, ce qui les empêche souvent de s'intéresser au monde luxembourgeois et de s'y intégrer. Enfin la langue luxembourgeoise reste un frein à l'intégration des internationaux dans leur pays d'accueil. L'ouverture d'esprit, comme pour le groupe précédent apparaît comme la compétence maîtresse lors d'une expérience d'intégration.

### 3.1.2.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail

Expériences d'adaptation sociale et d'adaptation au travail sont une fois encore analysées comme différentes, cependant les Luxembourgeois ne créent pas spontanément de liens entre ces deux types d'adaptation, ils ne font pas allusion par exemple à l'opportunité de créer des liens amicaux au sein du milieu professionnel. Pour **Loc/Lu/Div 6** l'intégration au sein du réseau luxembourgeois se fait plus grâce à l'école pour les gens qui ont des enfants. Ils notent aussi que la nécessité de faire des efforts se fait moins ressentir dans le volet social, les internationaux ont à cœur de réussir leur expérience professionnelle et s'appliquent à respecter les codes de l'entreprise dont l'environnement est plus descriptif, ils s'y sentent plus guidés que dans la vie de tous les jours. Ainsi **Loc/Lu/Div 7** déclare : *« dans le cadre professionnel, tu te forces moins (...) le cadre professionnel est plus défini, plus descriptif »*. Les Luxembourgeois font plus référence à la culture d'entreprise que leurs collègues internationaux, la culture de Diversaudit est une culture internationale à leurs yeux, les étrangers n'ont pas de mal à s'y adapter. L'environnement est international, la langue parlée est l'anglais, les Luxembourgeois ont fait le choix de rejoindre l'entreprise pour pratiquer différentes langues et pour évoluer dans un milieu multiculturel. **Loc/Lu/Div 5** et **Loc/Lu/Div6** insistent sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une culture luxembourgeoise, **Loc/Lu/Div 6** ajoute même sur le ton de la plaisanterie que ce serait plutôt aux Luxembourgeois de s'adapter chez Diversaudit *« Je ne pense pas qu'un international doive changer sa culture parce qu'ici la culture d'entreprise est internationale, même un Luxembourgeois s'adapte, ici on ne peut pas dire que c'est une culture francophone ou germanophone, c'est internationale »*. Cette senior manager en Audit est convaincue que l'expérience d'intégration dans une société purement luxembourgeoise se révélerait beaucoup plus difficile pour un étranger. La culture d'entreprise résolument internationale n'empêche pas les regroupements par nationalité et là encore nous observons une influence considérable des cultures nationales dans le processus d'intégration. En effet, pour deux des répondants les expériences d'intégration peuvent se révéler tout à fait différentes au sein de la même entreprise en fonction du département rejoint, l'exemple de l'intégration difficile d'un étranger anglophone alloué à un département de Francophones a été cité par **Loc/Lu/Div 5** *« Si tu es accueilli dans un environnement international par tes collègues, oui, mais si tu arrives dans une équipe que francophone, c'est plus dur. »* **Loc/Lu/Div 7** note aussi que certaines expériences sont plus difficiles. Dans son département, celui des sociétés commerciales et industrielles, il a du faire face à un préjugé inacceptable développé par rapport à un groupe venu d'Asie parce que l'un des employés de ce groupe n'était pas compétent *« inacceptable de traiter un groupe venant d'Asie avec un tampon sur le front, donc ça se passe pas toujours de façon géniale »*. Le fait de commencer en groupe facilite aussi l'intégration, les internationaux qui ont la chance

de commencer en octobre en même temps que la promotion de nouveaux juniors se repèrent plus rapidement dans l'entreprise. Enfin **Loc/Lu/Div 7** confirme que la question de l'intégration des internationaux est une priorité pour le conseil de direction « *Oui clairement, on en fait un sujet sur nos agendas (...) vous faites bien votre boulot, on a une organisation qui offre du support aux gens qui le demandent* ». Notre expérience professionnelle nous permet de confirmer que le management de l'entreprise affirme sa volonté de soutenir l'intégration des internationaux au sein de l'entreprise pour inciter à une meilleure productivité des équipes. La direction avait demandé au chercheur d'investiguer le problème évoqué avec le groupe asiatique et avait donné les moyens de remédier à une telle attitude en sanctionnant les employés à l'origine de cet ostracisme et en chargeant le chercheur d'une mission de réflexion sur l'amélioration de l'intégration dans l'entreprise.

Ainsi les Luxembourgeois de Diversaudit pensent que l'adaptation au travail se fait plus facilement que l'adaptation sociale, ils mettent l'accent sur le fait que la culture d'entreprise est internationale et non luxembourgeoise, ce qui facilite l'intégration des internationaux. Cependant ils notent tout de même des regroupements par nationalités qui rendent l'expérience des internationaux plus ardue. Enfin ils confirment que la question de l'intégration des étrangers est soutenue par la direction de l'entreprise.

### 3.2. Le point de vue des employés d'une entreprise choisie pour son caractère luxembourgeois

#### 3.2.1 Présentation d'une entreprise au rôle influent au sein du réseau luxembourgeois

Les premières données issues du terrain chez Diversaudit lors de l'étude exploratoire nous ont révélé de fortes différences entre entreprises internationales et entreprises à caractère plus luxembourgeois. Nous avons donc ressenti le besoin d'interroger des personnes issues d'une entreprise plus ancrée dans le milieu luxembourgeois. Nous avons choisi une entreprise du secteur financier dont le cœur de métier est l'assurance que nous appellerons Luxassurance. Nous connaissions le Directeur des Ressources Humaines de cette société puisqu'il avait été notre responsable au sein de Diversaudit, il a sympathiquement accepté que nous interroguions certains des employés de l'entreprise. Nous avons contacté des banques luxembourgeoises qui n'ont pas souhaité répondre à nos questions. Nous allons présenter la structure et la culture de l'entreprise Luxassurance. L'entreprise Luxassurance est une société implantée à Luxembourg comptant 450 employés avec un réseau d'agents revendeurs d'assurances. L'entreprise bénéficie d'un actionnariat majoritairement luxembourgeois et apparaît comme le leader tout produit d'assurance confondus sur le marché luxembourgeois. Luxassurance est attachée à sa culture luxembourgeoise et utilise ce point dans ses communications marketing. La nationalité luxembourgeoise est la plus représentée au sein de l'entreprise avec 40% des

effectifs selon le rapport annuel 2009 de l'entreprise, la langue la plus utilisée est le luxembourgeois et les personnes ne le parlant pas s'intègrent moins facilement aux différents services. Cependant la langue officielle utilisée dans les communications écrites est le français. Toujours selon le rapport annuel 2009 Luxassurance recrute aussi des internationaux, parfois pour des compétences particulières difficiles à trouver parmi les candidats luxembourgeois. Les étrangers recrutés restent majoritairement issus des pays frontaliers avec Luxembourg, seuls 8,9% des étrangers accueillis sont originaires d'autres horizons. Le niveau de qualification des employés est très varié, allant de diplômes d'écoles d'ingénieurs ou de commerce, de Master à l'équivalent du brevet professionnel pour certains employés. Si l'entreprise accorde une attention toute particulière à la gestion des compétences et à la formation de ses employés, la structure est beaucoup moins hiérarchisée que celles des cabinets d'audit par exemple et les promotions n'ont lieu que si un poste est disponible. Le programme de gestion de la performance est axé sur la responsabilité, la délégation et la gestion par objectifs. Les responsables de l'entreprise insistent sur la priorité donnée à l'innovation pour devancer les besoins des clients et rester compétitifs sur le marché. Les activités du Groupe Luxassurance se structurent autour de trois métiers : l'assurance, la prévoyance et la gestion de patrimoine.

*Assurance* : Le département dédié à l'assurance offre des produits aussi bien aux particuliers, qu'aux entreprises, modulables en fonction des besoins de la clientèle.

*Prévoyance* : Le département prévoyance propose des produits d'assurance-vie, d'épargne et de pensions complémentaires pour les particuliers, également des pensions complémentaires adaptées aux politiques salariales pour les entreprises. La branche « Luxassurance International » est spécialisée dans les solutions d'assurance vie sur mesure et offre des solutions d'assurance sur certains marchés européens.

*Gestion de patrimoine* : Cette entité appelée « CapitalatWork Luxassurance Group » propose de protéger ou de développer les avoirs de ses clients. Luxassurance a acquis le groupe CapitalatWork en Février 2009, société de gestion de patrimoine avec des activités au Luxembourg, en Belgique, aux Pays-Bas, en Suisse et en Espagne.

La gouvernance de l'entreprise est assurée par un conseil d'administration et un comité exécutif pour la coordination des actions et l'échange d'information. L'organisation semble fonctionner beaucoup plus par département avec une équipe autour d'un responsable ayant toujours les mêmes attributions que par projet. Ainsi nous recueillerons l'opinion sur l'intégration à Luxembourg de personnes évoluant dans un environnement plutôt luxembourgeois.

### 3.2.2 Le regard des étrangers dans une entreprise luxembourgeoise

Nous avons choisi d'interroger deux personnes issues de différents départements et de différentes nationalités représentées dans l'entreprise pour nous approcher d'une vision la plus générale possible du processus d'intégration à Luxembourg. Nous avons interrogé deux candidates frontalières, situation représentative au sein de l'entreprise puisque la majorité des employés non luxembourgeois n'habite pas à Luxembourg. Ces deux employées étaient flattées d'être sélectionnées pour répondre à nos questions. Nous avons noté lors de nos entretiens que les répondants sont moins sensibles à la question de l'intégration des internationaux dans l'entreprise que chez Diversaudit. La présence moindre d'étrangers explique cette situation. Nous avons rencontré les répondants dans les bureaux de Luxassurance à Luxembourg, dans une salle de réunion réservée par les ressources humaines à cet effet. Nous avons d'abord interrogé **Exp/Lu/Lux 8**, une femme belge de trente-trois ans, célibataire, employée au service sinistre, elle travaille depuis dix ans chez Luxassurance à Luxembourg, il s'agit de son premier emploi. Elle a un diplôme de niveau Master obtenu en Belgique, elle vit en Belgique à cinquante kilomètres de Luxembourg. **Exp/Lu/Lux 9** est une femme allemande de quarante-trois ans, célibataire, employée au service assurance maladie. Elle travaille chez Luxassurance depuis dix ans et a travaillé treize ans en Allemagne toujours dans le secteur de l'assurance. Elle a un diplôme de niveau Bac+2 obtenu en Allemagne, elle vit en Allemagne. Nous avons observé que les répondants étaient moins à l'aise que leurs homologues chez Diversaudit et avaient plus tendance à demander s'ils avaient donné une bonne réponse ou non. Le fait que le chercheur ait interrogé au sein de Diversaudit des collègues avec qui elle entretenait de bonnes relations joue un rôle dans ce changement d'attitude. Cependant au cours de l'entretien les répondants se montraient plus à l'aise et livraient de nombre d'informations pertinentes. Par ailleurs l'image de « responsable de l'intégration » attribuée au chercheur dans son entreprise entraînait certainement un biais dans les réponses à ne pas négliger. La matrice 3 nous présente les principaux résultats de ces entretiens.

Matrice 3 Luxembourg et intégration : le regard des étrangers de Luxassurance Code Exp/Lu/Lux

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Exp/Lu/Lux 8</b></p> <p>Belge</p> <p>33 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>Employée du service sinistre</p> <p>10 ans d'expérience à Luxembourg chez Luxassurance</p> <p>Vit en Belgique (50 km de Luxembourg)</p> <p>Etudes 4 ans en Belgique</p>	<p><b>Identité :</b></p> <p>- « Une mentalité pas comme j'ai été élevée, déjà c'est une grande ville, mentalité urbaine. Une culture où l'argent prédomine, il faut réussir ».</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>- « Les gens sont trop guindés, la valeur de l'argent a une importance, pas la même mentalité qu'en Belgique, l'ambiance est plus bon enfant ».</p> <p>- « Place économique assez forte où le chômage est bien inférieur à chaque pays, une rencontre de différentes cultures, point fort à mon avis ».</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b></p> <p>- Outre la proximité du travail pour éviter les bouchons et les tax, je ne vois pas. (...), les gens qui viennent depuis beaucoup plus loin, oui, ils ont fait le pas et ils sont heureux comme ça, s'ils restent c'est parce qu'ils ont recréé un réseau social sur Luxembourg.</p>	<p><b>Relations aux Luxembourgeois :</b></p> <p>-« Il faut rester objectif, les Luxembourgeois sont assez critiques par rapport aux étrangers, la langue est importante. Racisme, le mot serait trop fort, retenue pas assez. Par exemple avec les Francophones, « oh encore un Français ».</p> <p>- (Amitiés avec des Luxembourgeois) "Sans aucun doute, quand je dis entre retenue et racisme ce n'est pas le cas de tout le monde, (...) J'ai des amis luxembourgeois, de nouveau c'est au cas par cas, plus des cas isolés que tout un réseau à Luxembourg ».</p> <p><b>Contact avec le pays d'origine :</b></p> <p>-« Moi j'aurais l'impression d'être déracinée, j'aurais un contact nostalgique avec le pays que je laisse».</p> <p><b>Communautarisme :</b></p> <p>-« Il y a des gens qui sont là depuis très longtemps, ils n'ont pas appris la langue, ils forment une enclave du Portugal ensemble ».</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>- « C'est toujours l'aspect de la langue qui est important. »</p>	<p><b>Volonté d'intégration, motivations:</b></p> <p>-« Quand on se mélange, l'intégration se fait d'office. Jamais perdre de vue qu'on est étranger et que c'est à nous de faire l'effort. Quand on veut quelque chose on va le chercher. Le pays fait des efforts pour les intégrer à mon avis, mais ils ne doivent pas attendre que ça vienne à eux ».</p> <p><b>Ouverture d'esprit :</b></p> <p>- « Ne pas rester entre gens du même pays (...) agréable de voir qu'on a des points de vue différents ».</p>	<p><b>Adaptation au travail :</b></p> <p>-«C'est comme tout, l'adaptation on se crée un réseau, on se familiarise avec certaines personnes pas avec d'autres. C'est pas une possibilité au bureau, il faut s'intégrer, on a pas le choix, en plus d'arriver dans une équipe, on arrive avec des gens qui n'ont pas tout à fait la même mentalité. Intégration au travail a été tout seul, un peu favorisé par la langue. Bon je reçois toujours des piquess par rapport à mon pays, j'en prends tous les jours, il faut se dire, ça rentre par une oreille, ça sort par l'autre, sinon on a aucune chance».</p>	<p><b>Intégration par les compétences</b> « Après aux personnes de passer outre ce problème de communication et de montrer leurs qualités ».</p> <p><b>Le rôle des cultures nationales :</b></p> <p>-« Outre les blagues et la critique de ne pas connaître la langue, les Luxembourgeois sont très attachés à leur langue, à leur culture. On avait une nouvelle collègue et le problème, elle ne parlait pas luxembourgeois et certains dans l'équipe se disaient « oh non, on ne va pas pouvoir parler luxembourgeois, on parlera luxembourgeois quand même. »</p>

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Exp/Lu/Lux 9</b></p> <p>Allemande</p> <p>43 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>Employée service assurance maladie</p> <p>10 ans d'expérience à Luxembourg chez Luxassurance</p> <p>13 ans d'expérience assurance maladie en Allemagne</p> <p>Vit en Allemagne</p> <p>Etudes en Allemagne</p>	<p><b>Identité :</b></p> <p>- «Les Luxembourgeois, j'avais un peu en tête qu'ils étaient comme les Français, il y a un mélange, ils ont des attitudes comme les Français mais ils ont aussi leur propre attitude. »</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>-« C'est moderne, depuis les 10 ans que je suis là en pleine croissance, à l'extérieur un pays riche et diversifié».</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b></p> <p>- « Le premier facteur, c'est quand même de trouver du travail je pense (...) dans notre bureau, c'est les langues, avoir la possibilité d'apprendre et de parler plusieurs langues ».</p>	<p><b>Relations aux Luxembourgeois</b></p> <p>-« Oui des amis Luxembourgeois, ça commence au travail, on est ensemble pendant 8 heures ou même plus, si on pratique du sport, on peut faire des choses ensemble».</p> <p><b>Contact avec le pays d'origine :</b></p> <p>-«Oui c'est quand même important de garder les contacts surtout que la famille habite à l'étranger dans ce cas».</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>-« Quand même, il y a beaucoup de personnes qui parlent bien trois, quatre langues. Moi, si je me mets dans la situation, au début je ne parlais pas bien français, j'avais peur de trouver une situation difficile ».</p> <p>-« Tout dépend de la langue, si je maîtrise le luxembourgeois, je suis intégrée plus vite, je l'ai vu j'ai appris à parler luxembourgeois, je me suis intégrée avec les collègues, c'était un but. »</p>	<p><b>Volonté d'intégration, motivations:</b></p> <p>-« Si on parle la langue, ça se passe plutôt bien, c'est un signe aussi de la personne, c'est pas à sens unique ».</p> <p>- « Apprendre la langue et profiter ».</p>	<p><b>Loisirs :</b></p> <p>-«Je réfléchis pour le Luxembourg je ne pense pas qu'il y a beaucoup d'offres diversifiées. C'est possible de trouver son bonheur, je ne sais pas si ça joue, certainement une question de prix, il y a des droits d'entrée à Luxembourg qu'il n'y a pas ailleurs ».</p>	<p><b>Le rôle des cultures nationales :</b></p> <p>-« Il y a beaucoup de Luxembourgeois, mais ça dépend des départements, à l'IT il y a beaucoup de Français et de Belges».</p>

### 3.2.2.1 La vision de l'environnement luxembourgeois

Ce groupe propose une analyse plus superficielle de l'identité luxembourgeoise, sans doute parce que les deux personnes interrogées sont frontalières, ne résidant pas à Luxembourg elles ont moins d'interactions avec des Luxembourgeois en dehors de leur environnement professionnel. **Exp/Lu/Lux 8** a une vision assez négative et observe surtout un trop grand attachement à l'aspect matériel et à la réussite sociale de la part des Luxembourgeois « *Une culture où l'argent prédomine, il faut réussir* » **Exp/Lu/Lux 9** quant à elle appréhende les Luxembourgeois en les comparant aux Français « *Les Luxembourgeois, j'avais un peu en tête qu'ils étaient comme les Français. Il y a un mélange, ils ont des attitudes comme les Français, mais ils ont aussi leur propre attitude* ». Aux yeux des répondants, Luxembourg apparaît comme une place forte économiquement, qui a bénéficié d'une croissance significative durant les dix dernières années, ils mettent l'accent aussi sur l'environnement multiculturel et la richesse de cette diversité. Enfin les deux personnes interrogées proposent des explications différentes à l'attractivité du territoire luxembourgeois, en effet pour **Exp/Lu/Lux 8**, les internationaux viennent à Luxembourg surtout pour des raisons fiscales. **Exp/Lu/Lux 9** rejoint les propositions faites au sein de l'entreprise Diversaudit et considère que c'est avant tout la perspective d'un emploi stable qui attire à Luxembourg. Vient ensuite l'opportunité de pratiquer et d'apprendre plusieurs langues « *Le premier facteur, c'est quand même de trouver du travail (...) dans notre bureau c'est les langues, avoir la possibilité d'apprendre et de parler plusieurs langues.* ». Ainsi les étrangers de Luxassurance appréhendent l'identité luxembourgeoise comme un attachement au matérialisme, un des acteurs l'explique aussi par ses différences par rapport à la culture française. Performance économique et diversité culturelle caractérisent la place à leurs yeux. Opportunités professionnelles et réductions fiscales seraient à l'origine de l'engouement des internationaux pour Luxembourg selon les personnes interrogées.

### 3.2.2.2 Le regard sur l'intégration :

Les deux répondants ont noué des relations amicales avec des Luxembourgeois, pour **Exp/Lu/Lux 9** le fait de les côtoyer au bureau est à l'origine du développement de cette amitié : « *Oui des amis luxembourgeois, ça commence au travail, on est ensemble pendant huit heures ou même plus* ». Si **Exp/Lu/Lux 9** a des amis luxembourgeois, elle observe quand même une certaine réticence des Luxembourgeois par rapport aux étrangers. Cependant elle ne souhaite pas généraliser et de façon individuelle, elle a rencontré des Luxembourgeois très accueillants, ce qui ne l'empêche pas d'affirmer : « *Il faut rester objectif, les Luxembourgeois sont assez critiques par rapport aux étrangers, la langue est importante. Racisme, le mot serait trop fort, retenue pas assez.* » Le contact avec le pays d'origine reste très important pour les deux

employées, **Exp/Lu/Lux 8** y confère une connotation très affective. « *Moi j'aurais l'impression d'être déracinée, j'aurais un contact nostalgique avec le pays que je laisse* ». Cette remarque explique le choix de cette personne de rester vivre en Belgique près de chez ses parents. Rappelons que les personnes interrogées sont frontalières et ne vivent pas à Luxembourg, ce qui explique le caractère moins complet de leur appréhension du processus d'intégration à Luxembourg. Les acteurs observent aussi le développement d'un communautarisme exacerbé chez certaines populations comme les Portugais. Pour les employés étrangers de Luxassurance, la maîtrise de la langue luxembourgeoise apparaît comme l'élément fondamental au sein du processus d'intégration, **Exp/Lu/Lux 9** affirme « *Tout dépend de la langue, si je maîtrise le luxembourgeois, je suis intégrée plus vite* ». Ainsi le fait d'évoluer dans un environnement luxembourgeois semble conférer plus d'importance à la maîtrise de la langue luxembourgeoise que dans un environnement multiculturel au sein duquel la communication se fait aisément dans d'autres langues. Les répondants s'accordent à dire que la réussite d'une expérience d'intégration dépend de la motivation des internationaux et des efforts qu'ils mettent en œuvre dans ce processus. Ainsi leur volonté de s'intéresser à la culture du pays, d'apprendre la langue, leur capacité à aller vers d'autres groupes que leur communauté d'origine sont autant de démarches qui permettront aux internationaux de s'intégrer plus facilement. Ils ne doivent pas attendre trop d'aide dans cette expérience s'ils n'affichent pas une attitude proactive au départ, selon **Exp/Lu/Lux 8** « *Quand on se mélange, l'intégration se fait d'office (...) jamais perdre de vue qu'on est étranger et que c'est à nous de faire l'effort. Quand on veut quelque chose on va le chercher* ». Ainsi le groupe des étrangers de Luxassurance montre qu'il est aisé de nouer des relations amicales avec les Luxembourgeois, même s'ils ressentent une certaine réticence de la part de ceux-ci à l'encontre des étrangers. Ils observent l'existence de communautarisme et reconnaissent l'importance du contact au pays d'origine pour les étrangers. Cependant si l'élément primordial dans le processus d'intégration reste à leurs yeux la maîtrise de la langue luxembourgeoise, l'attitude des internationaux et les efforts qu'ils entreprennent lors de cette expérience ont aussi un rôle dans sa réussite.

### *3.2.2.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail*

Une fois encore les répondants mettent l'accent sur la nécessité d'intégration dans l'environnement professionnel pour les internationaux alors que l'adaptation au cadre social relève plutôt d'un choix, **Exp/Lu/Lux 8** affirme à ce propos « *L'adaptation, on se crée un réseau, on se familiarise avec certaines personnes pas avec d'autres. C'est pas une possibilité au bureau, il faut s'intégrer, on n'a pas le choix.* ». Les deux personnes interrogées s'accordent à reconnaître le caractère primordial de la maîtrise de la langue luxembourgeoise dans

l'expérience d'intégration au sein de l'entreprise, les commentaires recueillis nous montrent qu'il s'agit d'une préoccupation encore plus marquée pour nos interlocuteurs que lors de la confrontation à l'environnement social. D'ailleurs nous observons que les deux personnes interrogées maîtrisent le luxembourgeois et confèrent à cette compétence la réussite de leur intégration dans l'entreprise. Ainsi l'attachement à la langue luxembourgeoise est très fort au sein de l'entreprise étudiée, cette situation est encouragée par le management qui utilise son ancrage dans la société luxembourgeoise à des fins marketing comme le montre la plaquette du rapport annuel 2009 « *Aujourd'hui, l'ancrage du groupe Luxassurance dans le tissu économique luxembourgeois, son actionnariat local et familial contribuent à sa stabilité et à son indépendance* », dans cet esprit des cours de luxembourgeois sont offerts aux employés de la société. Les Luxembourgeois attachés à leur langue quand ils se retrouvent majoritaires rechignent à parler une autre langue, ce qui exclut des conversations les collègues qui ne maîtrisent pas cette langue. Si la culture d'entreprise est majoritairement luxembourgeoise, nous avons tout de même observé l'influence de diverses cultures nationales selon les départements, en effet le département informatique est majoritairement constitué de Francophones. Ainsi **Exp/Lu/Lux 9** remarque « *Il y a beaucoup de Luxembourgeois mais ça dépend des départements à l'IT (il s'agit du département informatique appelé Information Technology), il y a beaucoup de Français et de Belges* ». Cette propension à recruter des profils étrangers s'explique par le besoin de compétences non présentes sur le marché du travail luxembourgeois. **Exp/Lu/Lux 8** signale d'ailleurs que la non maîtrise du luxembourgeois qui apparaît clairement comme un handicap pour communiquer dans l'entreprise peut être surmontée par l'apport de compétences utiles à l'entreprise « *Après aux personnes de passer outre ce problème de communication et de montrer leurs qualités* ». Ainsi la culture de Luxassurance se veut clairement luxembourgeoise et il apparaît que pour intégrer ce genre de structure la maîtrise de la langue luxembourgeoise est essentielle. Cependant cet obstacle peut être surmonté par le concours d'une compétence qui participe à la réalisation des objectifs communs de l'équipe. La forte connotation luxembourgeoise est néanmoins nuancée par l'existence de départements spécifiques de cultures francophones.

### 3.2.3 Le regard des Luxembourgeois dans une entreprise luxembourgeoise

Après avoir recueilli les perceptions des étrangers concernant l'intégration à Luxembourg, il nous semblait important de les confronter au ressenti des Luxembourgeois sur le sujet. Nous avons choisi là aussi de rencontrer deux personnes issues de départements différents mais ayant également une relation différente à Luxembourg, une belge naturalisée luxembourgeoise et une personne luxembourgeoise « de souche ». Nous pensons que cette distinction nous

permettra de mettre à jour des résultats intéressants notamment sur le point des relations nouées par les étrangers avec les Luxembourgeois.

Nous avons tout d'abord interrogé **Loc/Lu/Lux 10**, belge naturalisée luxembourgeoise, une jeune femme de 31 ans, célibataire, elle occupe un poste au guichet où elle traite les contrats. Ses parents sont venus s'installer à Luxembourg lorsqu'elle avait trois ans. Elle a dix ans d'expérience professionnelle à Luxembourg dont trois ans chez Luxassurance. Elle occupait un poste administratif au sein de l'administration d'un lycée auparavant. Elle vit à Luxembourg et est diplômée du baccalauréat.

**Loc/Lu/Lux 11** est une luxembourgeoise d'origine, âgée a 49 ans, elle est mariée et a un enfant. Elle est responsable de la formation au sein de Luxassurance et y travaille depuis 23 ans, sa première expérience a duré 6 ans dans une autre compagnie d'assurance à Luxembourg AGF. Elle vit dans un village au nord de Luxembourg et a étudié à Luxembourg. Elle y a obtenu un diplôme de niveau CATP. Il s'agit de l'équivalent d'un bac professionnel en France. La matrice 4 nous présente les principaux résultats de ces entretiens.

Matrice 4 Luxembourg et intégration : le regard des Luxembourgeois de Luxassurance Code  
Loc/Lu/Lux

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Loc/Lu/Lux 10</b></p> <p>Belge naturalisée luxembourgeoise</p> <p>31 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>Contrats au guichet</p> <p>Ses parents sont venus à Luxembourg quand elle avait trois ans.</p> <p>10 ans d'expérience à Luxembourg, 3 ans chez Luxassurance, travaillait à l'administration d'un lycée avant</p> <p>Vit à Luxembourg</p> <p>Niveau bac</p>	<p><b>Identité :</b></p> <p>-« Quand je vois comment eux réagissent par rapport aux Francophones, y sont plus distants, un vrai Luxembourgeois n'aime pas parler français».</p> <p>-« Peut-être des gens renfermés, pour moi personnellement non, un Luxembourgeois, une fois qu'ils ont accepté une personne, ils l'acceptent à 100%».</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>-«Les banques, la richesse du pays malgré que dernièrement avec la crise c'est plus trop ça ».</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b></p> <p>- « Le salaire, l'emploi, peut-être des emplois un peu plus sûrs qu'à l'étranger (...). La situation économique du pays pour les personnes qui viennent de plus loin ».</p>	<p><b>Relations aux Luxembourgeois :</b> -</p> <p>« Beaucoup de gens, notamment les Luxembourgeois pensent les étrangers commencent à être très nombreux, beaucoup de gens pas enchantés par cette idée ».</p> <p>-« Les frontaliers viennent parce que le salaire est plus élevé, si on pense éliminer toutes les personnes qui viennent de l'étranger qui c'est qui ferait le travail ? ».</p> <p>-« (Amitiés avec des Luxembourgeois) Je dirais ça plus non que oui, premièrement par rapport à langue, le luxembourgeois se dit dans son pays et aime parler le luxembourgeois et a tendance à dire, c'est à eux de s'adapter ».</p> <p>-« Quand je suis dans un groupe d'amis luxembourgeois, c'est plutôt moi qui ait tendance à parler avec les non Luxembourgeois dans un groupe que mes amis luxembourgeois, je me dis n'oublie pas que tu n'es pas luxembourgeoise».</p> <p><b>Contact avec le pays d'origine :</b></p> <p>-« Je pense la plupart gardent un bon contact, beaucoup de gens sont mélancoliques par rapport à leur pays, ils restent ici parce que la situation est meilleure (...) Les Portugais, les Italiens pensent souvent à leurs pays».</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>-« Un Luxembourgeois a toujours un avantage par rapport aux langues ».</p>	<p><b>Volonté d'intégration, motivations:</b></p> <p>-« Apprendre la langue luxembourgeoise, montrer qu'ils sont contents d'être ici, qu'ils essaient de s'adapter. Numéro 1 essayer d'apprendre la langue. Dans mon cas ça m'a beaucoup aidé, certaines personnes ne savent pas que je suis belge, je parle luxembourgeois sans accent. Les Luxembourgeois font des choses pour les étrangers ».</p>	<p><b>Adaptation au travail :</b></p> <p>-« La vie sociale, il est pas obligé, au travail quelque part il est obligé de s'adapter ».</p>	<p><b>Le rôle des cultures nationales :</b></p> <p>-« Dans les lieux de travail, on voit les francophones papoter, les Luxembourgeois d'un côté. Ça dépend du poste de travail, les Français s'occupent du marché francophone, les Germanophones sont sur les marchés allemands et c'est pas plus mal».</p> <p>-« La langue fait énormément, un Luxembourgeois n'aime pas parler français, il est plus enthousiaste s'il peut parler luxembourgeois».</p> <p>-« Ça dépend des personnes, les personnes d'origine luxembourgeoise ont tendance à être plus chaleureux avec les personnes de même nationalité. Je ne pense pas que tout le monde soit accueilli de la même façon, ça peut être dur pour certaines personnes ».</p>

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Loc/Lu/Lux 11</b></p> <p>Luxembourgeoise</p> <p>49 ans</p> <p>Marié, 1 enfant</p> <p>Responsable formation</p> <p>23 ans d'expérience à Luxembourg chez Luxassurance avant 6 ans d'expérience chez AGF à Luxembourg.</p> <p>Vit dans un village au nord de Luxembourg</p> <p>Etudes CATP à Luxembourg. Equivalent lycée professionnel</p>	<p><b>Identité :</b></p> <p>-« On est ouvert pour les étrangers, la plupart des Luxembourgeois vivent beaucoup avec les étrangers ».</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>-« La place financière, l'Union Européenne, on est bien situé, au milieu de l'Europe ».</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b></p> <p>-« Je pense d'abord les salaires, les emplois les plus intéressants, en plus la langue le français».</p>	<p><b>Relations aux Luxembourgeois</b></p> <p>-« Oui bien sûr moi j'ai des amis étrangers ».</p> <p><b>Contact avec le pays d'origine :</b></p> <p>-« Normalement avec leur famille qui reste là surement. La famille et également, ils suivent tout ce qui se passe en politique, la vie quotidienne dans leur pays».</p> <p><b>Communautarisme :</b></p> <p>-« Les étrangers qui viennent à Luxembourg avec les enfants ça se fait automatiquement, pas tous les étrangers, les Français sont plus européens. Si je vois les Portugais, ils restent dans leur coin, ils restent entre eux. Les plus jeunes s'adaptent, mais les plus vieux ont une autre façon de vivre. Il y a certains villages où il y a plus d'habitants portugais, à La Rochette à Luxembourg ».</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>-« Les Luxembourgeois sont ouverts, ils parlent beaucoup de langues, moi je me dis, si tu vas travailler en Angleterre il faut apprendre la langue pour s'intégrer puis pour s'adapter. C'est plus facile pour s'intégrer et s'adapter, très très facile ».</p> <p>-« Ça dépend les étrangers. Les Français parlent déjà français, c'est déjà une facilité, un Anglais, ça va être plus difficile pour lui».</p> <p>-« Certains Luxembourgeois chez Luxassurance disent nous sommes obligés de parler français parce que les Français ne veulent pas parler luxembourgeois ».</p>	<p><b>Volonté d'intégration, motivations:</b></p> <p>-« Je pense que quand on veut changer de pays, travailler dans ce pays, il faut un peu s'adapter apprendre la langue du pays, les étrangers n'apprennent pas toujours la langue».</p> <p>- La facilité pour eux d'apprendre la langue luxembourgeois, ne pas avoir peur, faire connaissance. La connaissance s'intensifie en faisant la conversation. (...) Quelqu'un qui veut s'intégrer dans un pays étranger a déjà fait un grand pas, si on fait ça, on va également apprendre la langue, sinon on va pas s'intégrer. On reste toujours un peu étranger dans le pays où on est, ne pas perdre ses racines culturelles, oublier son pays natal.</p>	<p><b>Adaptation au travail :</b></p> <p>- « Ma collègue française elle organise les formations comme moi mais elle ne parle pas le luxembourgeois et parfois il y a des agents qui ne sont pas contents de parler français, ils pensent qu'ils sont dans leur pays ».</p>	<p><b>Impact de la structure et du management sur l'intégration :</b></p> <p>- « Depuis un certain temps tout ce qui est formation se fait en français, il y a des critiques de la part des Luxembourgeois, maintenant on fait des séances en français et en luxembourgeois, on prend des formateurs avec la langue adaptée».</p> <p>-« Ça dépend les collègues (...). Ça dépend si les étrangers ne restent pas entre eux. Quand il y a des cercles que avec des étrangers, ils parlent dans leur langue. Ce que nous on a mis en place, un parrainage, dès qu'un nouveau arrive, une personne peut-être parrain, parrain d'abord dans la société, dans leur discussion, la personne lui présente Luxembourg, ils élargissent les thèmes. Dès qu'ils parlent ensemble une certaine relation la vie à Luxembourg».</p> <p><b>Intégration par les compétences :</b></p> <p>-« Je ne pense pas, je ne vois pas de problème s'il y a un Français ou moi je fais le travail. Il faut avoir les compétences ».</p>

### 3.2.3.1 La vision de l'environnement luxembourgeois :

Chez les deux répondantes les références à l'identité luxembourgeoise sont rares, elles l'appréhendent toutes deux au travers de l'attitude des Luxembourgeois par rapport aux étrangers et nous observons que leurs perceptions sont diamétralement opposées. **Loc/Lu/Lux 10**, belge naturalisée luxembourgeoise constate à plusieurs reprises que les Luxembourgeois ont plutôt tendance à vivre entre eux et sont peu disposés à accueillir les internationaux. Elle nuance cependant son propos et témoigne qu'elle n'a pas fait l'expérience de cette hostilité parce qu'elle maîtrise parfaitement le luxembourgeois. **Loc/Lu/Lux 11** insiste au contraire sur la grande ouverture des Luxembourgeois à l'égard des étrangers « *On est ouvert pour les étrangers, la plupart des Luxembourgeois vivent beaucoup avec les étrangers* ». Cette opposition semble montrer que les étrangers installés depuis longtemps à Luxembourg voire même naturalisés ne réussissent pas à ressentir une appartenance au groupe des Luxembourgeois. Ils ne font pas cette démarche de choix identitaire caractéristique des stratégies identitaires, chères à Carmel Camilleri (1997), ainsi ils ont des difficultés à se sentir intégrés tout à fait. Les Luxembourgeois de souche inversement ont l'impression de vivre en bonne intelligence avec les internationaux et de les accueillir au sein de leur groupe. La place financière, les banques, la richesse du pays, sa position centrale en Europe et la présence des institutions européennes caractérisent le pays aux yeux des personnes interrogées. Salaires et emploi apparaissent comme les facteurs incitatifs majeurs stimulant les étrangers à s'installer à Luxembourg. **Loc/Lu/Lux 11** ajoute cependant que les facteurs incitatifs varient en fonction du pays d'origine des étrangers, dès lors une personne venant de plus loin sera plus attirée par la situation économique du pays. Ainsi l'accès au réseau luxembourgeois reste difficile et les étrangers ne font qu'avec difficulté un choix d'appartenance au groupe identitaire luxembourgeois, démarche symptomatique d'une intégration réussie. Place financière, richesse et situation centrale en Europe définissent le pays. Enfin les internationaux semblent attirés à Luxembourg en priorité par ses emplois stables et ses salaires plus élevés.

### 3.2.3.2 Le regard sur l'intégration

Là encore, les deux personnes interrogées ne partagent pas le même sentiment. Sur la question des relations amicales nouées avec les Luxembourgeois, **Loc/Lu/Lux 10** d'origine belge pense que ces liens ne se nouent pas naturellement et que les Luxembourgeois ne cherchent pas le contact des internationaux. A ses yeux les Luxembourgeois se sentent envahis par les étrangers et craignent pour leurs emplois. Elle remarque cependant qu'ils n'accepteraient pas toujours les emplois occupés par les internationaux, ainsi elle affirme « *Les*

*Luxembourgeois pensent que les étrangers commencent à être très nombreux, beaucoup de gens pas enchantés à cette idée (...) Si on pense éliminer toutes les personnes qui viennent de l'étranger qui c'est qui ferait le travail*». La personne luxembourgeoise quant à elle remarque qu'elle a des amis étrangers et pense que de telles amitiés voient le jour aisément. Les deux répondantes s'accordent à reconnaître l'importance des contacts avec la famille et avec le pays d'origine pour les internationaux. **Loc/Lu/Lux 10** observe également que certains ont même un contact nostalgique avec leur pays d'origine et ne restent à Luxembourg que pour bénéficier d'une situation financière meilleure que dans le pays qu'ils ont quitté. **Loc/Lu/Lux 11** regrette d'ailleurs le manque de volonté d'intégration de la part de certaines communautés même si elle nuance son propos en remarquant que cette tendance change avec les jeunes générations « *Si je vois les Portugais, ils restent dans leur coin, ils restent entre eux, les plus jeunes s'adaptent mais les plus vieux ont une autre façon de vivre* ». Elle note également que l'intégration se fait naturellement pour les gens qui viennent avec des familles notamment grâce aux contacts établis à l'école par les enfants. Enfin toutes deux accordent une importance primordiale à l'apprentissage de la langue luxembourgeoise dans le processus d'intégration dans le pays, elles trouvent tout naturel d'apprendre la langue lors de l'installation dans un nouveau pays, **Loc/Lu/Lux 11** associe même le non apprentissage de la langue à un manque d'intérêt pour la culture et pour le pays. Ses propos nous laissent penser que les Luxembourgeois ont réellement le sentiment de faire un effort en parlant la langue de leurs interlocuteurs, effort que leurs compétences plurilingues ne nous laissent pas deviner. L'influence de la langue semble capitale dans le processus d'intégration à Luxembourg pour **Loc/Lu/Lux 11** puisque qu'elle y fait référence par trois fois. Ainsi l'aisance à nouer des relations amicales entre locaux et internationaux semble être perçue différemment par les Luxembourgeois de souche que par les Luxembourgeois récemment naturalisés. Le groupe interrogé observe l'existence de communautarismes à Luxembourg vécu de façon différente selon les communautés et les générations. Une fois encore le rôle capital de la langue dans le processus d'intégration est souligné.

### *3.2.3.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail*

**Loc/Lu/Lux 10**, tout comme les membres du groupe précédent, met l'accent sur le caractère plus contraint de l'intégration dans l'entreprise, étape incontournable pour une progression de carrière future. Le luxembourgeois apparaît comme la langue véhiculaire de l'entreprise et les employés ne la maîtrisant pas rencontrent des problèmes de communication, en effet **Loc/Lu/Lux 11** explique que certains agents d'assurance luxembourgeois ne sont pas satisfaits de recevoir des formations en français « *Depuis un certain temps, tout ce qui est formation se*

*fait en français, il y a des critiques de la part des Luxembourgeois, maintenant on fait des séances en français et en luxembourgeois*». Les commentaires de ce groupe de répondants montrent qu'une fois encore les cultures nationales ont un impact fort sur la vie de l'entreprise, ainsi les employés sont regroupés par nationalités. Si le groupe le plus représenté est celui des Luxembourgeois, Francophones et Germanophones sont regroupés en fonction des besoins des clients et sont en charge de leurs marchés respectifs. Par ailleurs le département informatique n'est composé que de Francophones, ainsi le fait de ne pas maîtriser le luxembourgeois au sein de cette entité ne constitue pas un problème, c'est avant tout la compétence technique qui importe. **Loc/Lu/Lux 10** observe que l'accueil et l'intégration au sein des départements luxembourgeois varient en fonction de la nationalité de la personne « *ça dépend des personnes, les personnes d'origine luxembourgeoise ont tendance à être plus chaleureux avec les personnes de même nationalité* ». Si la langue reste un facteur clé, les employés ne maîtrisant pas le luxembourgeois peuvent surmonter ce problème de communication en démontrant l'utilité des compétences qu'ils apportent à la structure. **Loc/Lu/Lux 11** nous indique la mise en place d'un système de parrainage pour aider les nouveaux arrivants à trouver leurs repères dans l'entreprise « *on a mis en place un parrainage, dès qu'un nouveau arrive, une personne peut-être parrain, parrain d'abord dans la société, dans la discussion, la personne lui présente Luxembourg, ils élargissent les thèmes* ». Si Luxassurance joue sur son image luxembourgeoise, cela n'empêche pas ses dirigeants d'être sensibles à la question de l'intégration et de mettre en place des instruments en sa faveur comme la création d'un système de parrainage et la généralisation de formations en français pour la bonne compréhension de tous. Ainsi dans l'entreprise tout comme dans la société luxembourgeoise, la maîtrise du luxembourgeois apparaît comme un facteur clé pour une bonne intégration. Cependant les cultures nationales ont une grande influence sur le fonctionnement de la structure et certains départements se construisent plutôt autour des compétences métiers. Le fait de communiquer sur l'image luxembourgeoise de leur entreprise n'empêche pas le management de soutenir l'intégration des étrangers.

### 3.3 Le point de vue des employés du secteur public

La découverte au fil des entretiens avec des Luxembourgeois de l'existence de deux mondes, celui des entreprises internationales et celui des entreprises luxembourgeoises et des réseaux gravitant autour du secteur public luxembourgeois nous a persuadés que l'avis de Luxembourgeois issus du secteur public donnerait un éclairage intéressant à notre analyse. Nous avons donc décidé d'interroger deux personnes issues d'administration différentes mais ayant un contact avec les étrangers à Luxembourg pour qu'elles puissent témoigner de leur expérience.

Nous avons d'abord interrogé **Loc/Lu/Pu 12**, une jeune femme luxembourgeoise d'origine portugaise de trente ans, elle est employée depuis deux ans au Ministère des affaires étrangères luxembourgeois, en charge des regroupements familiaux pour les personnes dont le conjoint est un ressortissant de l'Union Européenne. Auparavant elle a travaillé comme secrétaire chez Diversaudit pendant 2 ans et a donc une expérience des entreprises privées et du secteur public. Elle vit à Luxembourg, elle a fait des études de secrétariat, a vécu 2 ans en Allemagne tout en étudiant à Luxembourg pour suivre un compagnon allemand. .

Ensuite nous avons souhaité rencontrer un interlocuteur de l'OLAI (Office luxembourgeois de l'aide à l'intégration), dans les années quatre-vingt dix, cette institution concentrait son action sur l'aide aux demandeurs d'asile, le logement et le suivi social depuis ils ont introduit l'intégration de toute la population étrangère, l'organisme a un rôle de lutte contre la discrimination, d'information et de sensibilisation. Nous avons interrogé simultanément deux personnes au sein de l'OLAI, une dame luxembourgeoise de soixante ans, trente-cinq ans d'expérience dans le service, responsable de l'aspect intégration. En sa personne nous rencontrons un véritable témoin de l'histoire de l'évolution de l'organisme. Une jeune femme luxembourgeoise de trente ans était également présente, elle est employée dans le service intégration depuis sept ans. Nous nommerons ces répondants « **Loc/Lu/Pu 13** », bien que la responsable du département soit la personne qui ait le plus participé à l'entretien. La matrice 5 nous présente les principaux résultats de ces entretiens.

Matrice 5 Luxembourg et intégration : le regard des étrangers du secteur public Code Loc/Lu/Pu

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Loc/Lu/Pu 12</b></p> <p>Luxembourgeoise d'origine portugaise</p> <p>30 ans</p> <p>Célibataire,</p> <p>Employée du ministère des affaires étrangères à Luxembourg depuis 2 ans, en charge du regroupement familial pour les personnes dont le conjoint est un ressortissant de l'Union Européenne. Avant 2 ans d'expérience comme secrétaire chez Diversaudit</p> <p>Vit à Luxembourg</p> <p>Etude de secrétariat à Luxembourg a vécu 2 ans en Allemagne tout en étudiant à Luxembourg pour suivre un compagnon allemand</p>	<p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>-« La diversité, parfois aussi le fait d'être strict ».</p> <p>-"Luxembourg est un pays qui a beaucoup de facettes, des gens de toutes nationalités, de tout. Luxembourg est un pays international (...) un point de repère dans tous les secteurs, pas seulement le secteur financier».</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b></p> <p>-«Surtout le point de vue financier (...) Tout ce qui est caisse de maladie et sécurité sociale ».</p>	<p><b>Relations aux Luxembourgeois :</b></p> <p>- « Les Luxembourgeois sont spéciaux. Je ne veux pas dire que les Luxembourgeois n'aiment pas les étrangers, mais un peu quand même (rires), la plus jeune génération est plus ouverte à nouer des relations avec les étrangers ».</p> <p><b>Contact avec le pays d'origine :</b></p> <p>-« Ils restent en groupe, ils vont toujours là-bas en vacances, même s'ils sont partis du pays, ils y retournent pour leurs racines».</p> <p><b>Communautarisme :</b></p> <p>-« Les gens avec un niveau d'études supérieur prennent plus le temps pour visiter le pays, les autres restent en petit groupe qu'ils se sentent à l'aise».</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>-« ça dépend des secteurs, dans la construction, c'est pas vraiment l'intégration, ils s'attachent aux choses qu'ils connaissent, ils restent en petit groupe, ils ne font pas l'effort de parler en français (...) Ce qui est secteur financier, ils comprennent l'anglais ou le français, c'est plus facile pour eux».</p> <p>-« Apprendre une langue parlée ici à Luxembourg, le français, l'allemand ou l'anglais. Le meilleur c'est encore le français tout le monde le parle »</p>	<p><b>Ouverture d'esprit :</b></p> <p>-« Etre open-minded, être ouvert ne pas rencontrer que des gens du pays, Luxembourg est leur pays d'accueil pour les prochaines années, s'intégrer un peu plus».</p>	<p><b>Adaptation au travail :</b></p> <p>-« Je crois qu'avec l'adaptation au travail, ils arrivent à s'adapter au travail et petit à petit ils s'adaptent au rythme de Luxembourg”.</p>	<p><b>Impact de la structure et du management sur l'intégration :</b></p> <p>- « Je peux seulement parler avec deux choses, quand j'ai commencé chez Diversaudit, le support était super, on a une formation pour apprendre tout sur la sécu, les démarches à faire à Luxembourg. Souvent ils n'habitent pas ici et ils savent ce qu'ils doivent faire pour bénéficier des avantages financiers avant de commencer. Je dirai dans la construction pas du tout, bon c'est aussi difficile ils restent toujours entre eux. »</p> <p><b>Le rôle des cultures nationales :</b></p> <p>-« Je dirais qu'il n'y a pas de problèmes, mais avec les Luxembourgeois, c'est autre chose, c'est plus difficile, mais les collègues sont souvent des étrangers, des immigrés.»</p>

Acteurs	Analyse de l'environnement luxembourgeois	Vision de l'intégration	Facteurs déterminants une intégration réussie	Adaptation sociale et adaptation au travail	Les déterminants de l'intégration en entreprise
<p><b>Loc/Lu/Pu 13</b></p> <p><b>2 acteurs</b></p> <p>OLAI (Office luxembourgeois d'aide à l'intégration)</p> <p>30 ans</p> <p>7 ans d'expérience dans le service</p> <p>Responsable du département intégration</p> <p>60 ans</p> <p>35 ans d'expérience dans le domaine qui a beaucoup évolué</p>	<p><b>Identité :</b></p> <p>-« Une terre d'émigration devenue terre d'immigration. La question de la langue est toujours centrale ».</p> <p><b>Caractéristiques :</b></p> <p>-« Petit pays au cœur de l'Europe (...) qui a toujours eu un apport de main d'œuvre étrangère ».</p> <p><b>Accueil :</b></p> <p>-« Pour le recevoir, il faut le demander, une condition pour venir à Luxembourg avec la législation européenne : avoir un travail et subvenir à ses besoins ».</p> <p><b>Support :</b></p> <p>-« Plutôt des contacts avec les personnes qualifiées, le contact avec des associations inscrites, aides subsidiaires, prêt ayant trait à l'intégration, exemple mettre ensemble plusieurs communautés, dépend de l'évolution ».</p> <p><b>Facteurs incitatifs :</b></p> <p>-« Du Luxembourg, on est facilement à Paris, Londres, Berlin »</p> <p>-« Perspectives économiques, je pense que c'est l'emploi qui conditionne tout »</p>	<p><b>Relations aux Luxembourgeois</b></p> <p>- « Surement des internationaux qui se lient avec des Luxembourgeois. Si on regarde le pourcentage en ville, il y a 60% d'étrangers et 43.3% en général, chacun a d'une part ou d'une autre des contacts ».</p> <p><b>Contact avec le pays d'origine :</b></p> <p>-« Contact avec leurs pays d'abord au travers des co-nationaux ».</p> <p>-« Grande communauté portugaise qui soigne son contact ».</p> <p><b>Communautarisme :</b></p> <p>-« Il y a des ghettos à Luxembourg, des ghettos linguistiques internationaux ».</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>-« On remarque qu'il y a de plus en plus de personnes qui veulent apprendre la langue. Les Luxembourgeois disent haut et fort que le luxembourgeois est leur langue, au niveau de la politique, c'est souligné par le congé linguistique ».</p> <p>-« Un mal c'est que les Luxembourgeois n'ont pas la patience d'attendre et ils parlent dans la langue de la personne. La patience, on attend ça de personnes étrangères ».</p>	<p><b>Volonté d'intégration, motivations:</b></p> <p>-« Déjà bien si les internationaux reconnaissent que Luxembourg n'est pas la France, une province de Belgique ou d'Allemagne, (...) s'intégrer dans un club local. ça peut aider, s'investir dans la commune, ne pas rester dans le milieu du travail, pas toujours représentatif ».</p> <p>-« L'intégration ne se limite pas à la langue. Sortir de son milieu, aller vers un club de sport, participation à la vie communale, participation consultative ».</p>	<p><b>Adaptation au travail :</b></p> <p>-« L'adaptation au travail se fait beaucoup plus vite que l'adaptation au pays, c'est le patron qui dicte sa loi au travail (...) au travail on est engagé et c'est pour être efficace ».</p> <p><b>Adaptation sociale :</b></p> <p>-« Projet d'ouvrir les fonctions d'échevin et de bourgmestre aux non internationaux ».</p> <p><b>Loisirs :</b></p> <p>-« Il y a beaucoup d'internationaux dans beaucoup de clubs, le foot très séparé, il y a un club de foot exclusivement portugais, un championnat portugais ».</p>	<p><b>Impact de la structure et du management sur l'intégration :</b></p> <p>- « S'ils sont dans des boîtes internationales, les internationaux, j'espère qu'ils s'accueillent entre eux. Beaucoup de personnes d'origine immigrée, on parle ici 21 langues et pratiquement tous de nationalité luxembourgeoise. Dans notre administration, c'est un enrichissement d'être étranger, une qualité (...) ».</p> <p><b>Intégration par les compétences :</b></p> <p>-« Ça dépend souvent des personnalités, des personnes plus que de leur origine, le nouveau venu est considéré comme un appui pas quelqu'un qui vient prendre l'emploi, vient en aide, il y a beaucoup de travail à faire ».</p>

### 3.3.1 La vision de l'environnement luxembourgeois :

Pour les répondantes **Loc/Lu/Pu 13**, l'identité luxembourgeoise se construit en partie autour des flux migratoires dont le pays a été l'objet. Ces deux personnes nous rappellent que le Grand Duché de Luxembourg est passé du statut de terre d'émigration au XVIIIe et au XIXe siècle à une terre d'immigration. Elles ajoutent que le rôle de la langue est central, ainsi les Luxembourgeois s'attachent à leur langue dans un souci de protection de leur identité, ils se sont battus pour la reconnaissance de celle-ci comme langue nationale en 1984. Le fait d'être strict, une très grande diversité et de multiples facettes caractérisent le pays pour **Loc/Lu/Pu 12**. **Loc/Lu/Pu 13** voient en Luxembourg « *Un petit pays au cœur de l'Europe (...) qui a toujours eu besoin de main d'œuvre étrangère* ». Les répondantes pensent également que les étrangers peuvent bénéficier de nombreuses aides à l'intégration lors de leur arrivée à Luxembourg, cependant pour obtenir ce soutien ils doivent faire preuve de proactivité et le demander. Tous les acteurs interrogés s'accordent à reconnaître le rôle majeur de l'emploi et des perspectives économiques comme facteur attractif pour les étrangers. **Loc/Lu/Pu 13** ajoutent que la place centrale de Luxembourg en Europe est aussi un avantage aux yeux des internationaux « *De Luxembourg, on est facilement à Paris, Londres, Berlin* ». Selon les répondants, l'identité luxembourgeoise s'est nourrie des différents flux migratoires dont le pays a été l'objet et les Luxembourgeois protègent leur identité par leur profond attachement à leur langue. Diversité, tendance à être strict, besoin de main d'œuvre étrangère et situation centrale en Europe caractérisent Luxembourg. Comme pour les groupes précédents les opportunités professionnelles représentent l'attrait majeur de la place luxembourgeoise aux yeux des internationaux.

### 3.3.2 Le regard sur l'intégration

Nos répondants abordent la question des relations aux Luxembourgeois avec un manque d'enthousiasme certain. **Loc/Lu/Pu 12** note une réticence des Luxembourgeois par rapport aux internationaux tout en observant une plus grande ouverture de la part de la jeune génération, **Loc/Lu/Pu 13** répondent sans grande conviction que vu le fort pourcentage d'étrangers à Luxembourg, les amitiés se lient d'une façon ou d'une autre. Les répondants observent que les internationaux cultivent un contact intense avec leur pays d'origine grâce aux nouvelles technologies, mais aussi au travers de « *contacts avec leurs co-nationaux* », ce qui amène ce groupe de Luxembourgeois issu du secteur public à évoquer l'existence d'un communautarisme fort. Tendance observée en priorité chez les personnes les moins « éduquées » selon **Loc/Lu/Pu 12**, ces derniers ont tendance à se regrouper pour conserver un certain sentiment de sécurité. Les répondants mettent l'accent sur le rôle déterminant de la langue dans le

processus d'intégration, **Loc/Lu/Pu 12** témoigne que celle-ci est facilitée par la maîtrise d'une des langues parlées à Luxembourg et elle relie la volonté et la capacité de développer ces compétences linguistiques au secteur d'activité d'appartenance «*Dans la construction, c'est pas vraiment l'intégration, ils s'attachent aux choses qu'ils connaissent, ils restent en petit groupe, ils ne font pas l'effort de parler français (...) Ce qui est secteur financier, ils comprennent l'anglais ou le français, c'est plus facile pour eux*». **Loc/Lu/Pu 13** analysent le problème au niveau de la population luxembourgeoise et pensent que les excellentes compétences plurilingues des Luxembourgeois les conduisent à s'exprimer dans la langue de leur interlocuteur, ce qui réduit la nécessité pour les internationaux de s'impliquer dans l'apprentissage des langues administratives parlées à Luxembourg (luxembourgeois, français, allemand). Une fois encore l'ouverture d'esprit et la curiosité sont conseillées pour une intégration réussie. **Loc/Lu/Pu 13** nous montrent sur le mode de la plaisanterie qu'un minimum d'intérêt pour le pays est nécessaire : «*Déjà bien si les internationaux reconnaissent que Luxembourg n'est pas la France, une province de Belgique ou d'Allemagne*». Ainsi nos répondants ont exprimé certaines réserves quant aux relations entre Luxembourgeois et internationaux, ils observent que les étrangers gardent un contact étroit avec leur pays d'origine et l'existence de forts communautarismes à Luxembourg. A l'instar des autres groupes, connaissances linguistiques, ouverture d'esprit et intérêt pour le pays d'accueil représentent aux yeux de nos interlocuteurs les ingrédients d'une intégration réussie.

### 3.3.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail

**Loc/Lu/Pu 13** insistent sur l'importance de sortir du milieu professionnel, l'expérience d'intégration ne passe pas que par la langue, pour s'intégrer tout à fait les étrangers doivent s'investir dans la vie de leur société d'accueil par le biais des communes par exemple. Le gouvernement luxembourgeois soutient de nombreuses actions en ce sens et travaille sur le projet d'ouvrir aux non nationaux les fonctions de bourgmestre et d'échevin. L'ensemble des répondants s'accorde à dire que l'intégration au travail constitue une première étape vers le processus d'intégration dans le pays, les internationaux découvrent le Luxembourg au travers de leurs expériences professionnelles et tissent leurs réseaux à partir de celles-ci. **Loc/Lu/Pu 13** soulignent que l'adaptation au travail se fait plus rapidement que l'adaptation à la société, l'intégration est un pré-requis nécessaire au succès de toute expérience professionnelle, en outre l'employé a pour obligation de s'adapter aux consignes de son patron alors qu'il reste libre de ses attitudes dans la vie privée «*L'adaptation au travail se fait beaucoup plus vite que l'adaptation au pays, c'est le patron qui dicte sa loi au travail (...) au travail on est engagé pour être efficace*». L'implication du management et le développement de support à l'intégration des

internationaux varient en fonction des entreprises, ainsi **Loc/Lu/Pu12** témoigne qu'elle avait été agréablement surprise par le séminaire d'intégration proposé lors de son arrivée chez Diversaudit, en revanche les employés du secteur de la construction ne reçoivent aucun soutien lors de leur arrivée. Elle observe également que les internationaux qui rejoignent une équipe multiculturelle s'intègrent plus facilement que dans une équipe purement luxembourgeoise au sein de laquelle ils sont moins bien accueillis. **Loc/Lu/Pu 13** indiquent que dans leur structure, c'est plutôt un atout d'être étranger et que les personnes sont accueillies surtout pour les compétences qu'elles apportent à l'équipe, elles mettent l'accent sur le fait que l'intégration dépend surtout de la personnalité et des compétences et finalement assez peu du pays d'origine de la personne.

Ainsi la participation à la vie de la société luxembourgeoise apparaît comme un élément important au sein de l'expérience d'intégration. L'adaptation au travail se fait plus facilement que l'adaptation sociale selon nos répondants et constitue la première étape du processus. L'implication du management vis-à-vis de la problématique de l'intégration varie de façon non négligeable selon les entreprises et les secteurs d'activités. Cette dernière se fera plus facilement dans une équipe multiculturelle qu'au sein d'un environnement purement luxembourgeois. Enfin la personnalité de l'individu joue un rôle important lors de l'intégration dans l'entreprise tout comme les compétences que ce dernier apporte au sein de son équipe.

## RESUME AUTOUR DE L'ELABORATION DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

Ainsi nous avons présenté les résultats de la collecte des données de l'étude exploratoire destinée à approfondir les caractéristiques de l'environnement multiculturel luxembourgeois. Nous avons exposé les réponses des différents groupes interrogés, tout d'abord les Luxembourgeois et les internationaux travaillant depuis plus de dix ans au sein de Diversaudit Luxembourg, les réponses de ce groupe et la volonté de ne pas se cantonner aux perceptions ressenties au sein d'une unique entreprise nous ont amenés à interroger le même type de profils au sein d'une autre entreprise à plus forte représentation luxembourgeoise, Luxassurance. En effet les réponses du premier groupe nous avaient laissé entrevoir l'existence de « deux mondes » à Luxembourg, la communauté internationale et le monde luxembourgeois constitué de personnes travaillant de préférence dans le secteur public ou dans des entreprises luxembourgeoises, il nous a donc semblé nécessaire de recueillir l'opinion non seulement de personnes travaillant dans une entreprise d'obédience luxembourgeoise mais aussi dans le secteur public. Nous avons suivi ici la première et la seconde phase de la progression analytique proposée par Miles & Huberman (2003). Dans un premier temps nous avons procédé à la condensation des données, nous les avons codifiées puis lors de la seconde étape nous les avons présentées sous forme de matrices, ce qui nous permet une visualisation rapide des informations recueillies. Ces matrices reprennent les thèmes abordés par notre guide d'entretien et sur lesquels nous fondons notre analyse : les caractéristiques de l'environnement luxembourgeois, la perception de l'expérience d'intégration, les facteurs déterminant une intégration réussie, les différences entre adaptation au travail et adaptation sociale puis les déterminants de l'intégration en entreprise. Cette étape importante nous permet de tirer les premières conclusions de notre travail et nous conduit à la dernière phase de notre progression analytique. Il s'agit du développement et de la vérification des propositions qui nous conduira à proposer un cadre explicatif au travers des propositions ayant émergées du terrain. La première étape de cette étude fera l'objet de la partie suivante.

## **Chapitre 4 Interprétation des données**

Après avoir présenté les données recueillies lors de notre étude exploratoire, nous nous proposons de suivre la progression analytique conseillée par Glaser et Strauss (2010) pour les interpréter, ainsi nous allons développer et vérifier les propositions issues de notre étude exploratoire sur l'environnement multiculturel luxembourgeois. Cette étape nous conduira ensuite à construire un cadre explicatif intégrant l'ensemble des données recueillies. Nous avons dans un premier temps procédé à une analyse thématique, premier pas préconisé lors d'une analyse par la méthode de la « Grounded Theory ». Nous avons répertorié les idées et les thèmes qui ont attiré à notre objectif puis nous avons ensuite relu l'ensemble du corpus à la lumière de ces thèmes. Ce travail nous a permis d'aboutir aux différentes catégories à l'origine de la structure des matrices présentant le contenu de nos entretiens. Nous y présentons les appréciations de nos répondants sur les thèmes retenus. Nous avons utilisé ce matériau pour comparer les différents groupes en présence et avons ainsi commencé l'étape de l'analyse comparative continue. Nous avons dans un premier temps, comme conseillé par Glaser et Strauss (2010) minimisé les différences entre les groupes d'internationaux et de Luxembourgeois appartenant aux différents établissements visités. Ce travail nous a permis de faire émerger plusieurs catégories conceptualisantes et de commencer à préciser leurs propriétés. Ensuite nous avons maximisé les différences entre ces mêmes groupes pour définir les conditions d'existence du processus étudié mais aussi pour analyser les variations de celui-ci.

### **Section 1 Les réalités dévoilées par nos données**

Nous analysons nos données à partir des cinq catégories choisies pour structurer la présentation de notre travail de terrain autrement dit les caractéristiques de l'environnement luxembourgeois, la perception de l'expérience d'intégration, les facteurs déterminant une intégration réussie, les différences entre adaptation au travail et adaptation sociale puis les déterminants de l'intégration en entreprise. Il nous a semblé important dès l'étape de présentation des données de regrouper certaines catégories qui représentaient différentes facettes d'un même phénomène pour une meilleure compréhension de celui-ci. Ainsi avons nous regroupé la perception de l'expérience d'intégration et les facteurs déterminants d'une intégration réussie sous une rubrique intitulée « le regard sur l'intégration ». Nous avons suivi la même démarche pour les catégories dévolues aux différences entre adaptation au travail et adaptation sociale et aux déterminants de l'intégration en entreprise et les avons réunies au sein d'une entité nommée « la compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail ». Nous allons donc dans un

premier temps interpréter les données consacrées à l'environnement luxembourgeois, ensuite nous nous intéresserons au regard sur l'intégration puis conclurons cette analyse par la compréhension de l'intégration en entreprise.

### 1.1 La vision de l'environnement luxembourgeois

L'examen des données nous a révélé la présence de plusieurs thèmes. Tout d'abord nous avons été étonnés par la perception de la présence de deux mondes à Luxembourg celui de la communauté internationale et celui des réseaux luxembourgeois. La volonté de protéger une identité menacée par le caractère excessivement multiculturel du Grand Duché de Luxembourg est aussi un thème qui revient de façon récurrente au cours des interviews. Une analyse approfondie de ce thème permet de dégager les thèmes sous-jacents suivants, l'attachement des Luxembourgeois à leur langue et les influences de l'environnement multiculturel sur la formation de l'identité luxembourgeoise. Enfin les facteurs attirant les internationaux à Luxembourg ont retenu notre attention.

#### 1.1.1 La perception de l'existence de deux mondes à Luxembourg

La perception de l'existence de deux mondes est très nette au sein du groupe des Luxembourgeois travaillant chez Diversaudit, celui des entreprises internationales au sein desquelles évoluent une communauté multiculturelle et les réseaux de Luxembourgeois travaillant au sein du secteur public ou d'entreprises à forte représentativité luxembourgeoise. L'expression « deux mondes » revient chez les trois répondants, **Loc/Lu/Div 7** affirme par exemple « *Il y a quand même deux mondes à Luxembourg, le monde organisé autour du secteur public et le monde autour pas pénétré par les Luxembourgeois* ». Nous percevons une certaine fierté de la part de ce groupe d'avoir choisi un environnement professionnel multiculturel et d'avoir compris l'atout de cette ouverture à l'international pour Luxembourg. Ces personnes font aussi preuve d'ouverture et comprennent que les étrangers n'apprennent pas le luxembourgeois, ils se considèrent pour la plupart comme des Luxembourgeois atypiques et citent nombre de leurs connaissances luxembourgeoises réticentes vis-à-vis des internationaux à Luxembourg. Les répondants du groupe des internationaux travaillant chez Diversaudit sans utiliser systématiquement l'expression forte de deux mondes séparés ont tout de même conscience de ne pas travailler dans un milieu représentatif de l'environnement luxembourgeois ce qui les amène à vivre des expériences différentes dans le monde professionnel et dans la vie sociale. **Exp/Lu/Div 3** insiste sur les progressions de carrière plus rapides pour les Luxembourgeois dans les entreprises majoritairement luxembourgeoises ce qui entraîne un manque de compétences chez certaines personnes à des hauts niveaux de responsabilité. Sans s'y référer explicitement il établit ainsi la présence de deux types d'environnements, ceux

des entreprises internationales au sein desquelles la progression de carrière est généralement liée à la performance et certains environnements plus luxembourgeois où selon lui la nationalité luxembourgeoise est un atout pour évoluer. Sabine Ehrhart et Fernand Fehlen (2011) sans partager tout à fait ce jugement peu amène notent tout de même que la maîtrise de la langue luxembourgeoise peut devenir un important facteur de progression de carrière dans certaines entreprises du secteur privé. Les deux groupes d'étrangers et de Luxembourgeois travaillant au sein de Luxassurance, entreprise à forte représentativité luxembourgeoise, nous offrent une vision plus nuancée, ils observent effectivement la formation de regroupements entre Luxembourgeois mais ne vont pas jusqu'à constater l'existence de deux mondes différents. Cette différence peut sans doute s'expliquer par leur appartenance à une structure avec une forte présence luxembourgeoise, mais constituée aussi d'étrangers. Ils évoluent dans un environnement à mi chemin entre le secteur public qui emploie essentiellement des Luxembourgeois et les entreprises internationales comme Diversaudit où la diversité culturelle est de mise. Ces répondants ont sans doute développé une conscience moins aigüe des différences entre les deux groupes que les Luxembourgeois travaillant dans le secteur international. Enfin les personnes du secteur public qui côtoient les étrangers au travers de leurs attributions ont un jugement tout aussi extrême que celles du groupe de Luxembourgeois évoluant dans un milieu international. Les personnes de l'Office Luxembourgeois d'Aide à l'Intégration vont jusqu'à parler de « *ghettos internationaux à Luxembourg* ».

Ainsi la comparaison des opinions des différents groupes interrogés nous confirme la présence de « deux mondes » à Luxembourg, cette perception atténuée chez les personnes moins exposées à la communauté internationale corrobore tout de même la cohabitation de groupes distincts. Il s'avère que les Luxembourgeois ayant fait le choix d'une carrière dans un environnement multiculturel développent un certain sentiment de supériorité par rapport au groupe qui se contente d'évoluer dans un milieu luxembourgeois. Les différents scénarios mis à jour par Fernand Fehlen (2002) lors de l'observation du rôle de la langue sur le marché du travail luxembourgeois confirment les différentes situations que nous avons étudiées sur le terrain et nous sensibilisent à l'importance de la langue lors du processus d'intégration professionnelle. En effet l'auteur observe que les institutions européennes et les entreprises du secteur financier correspondent à des « *espaces extra-territoriaux* » pour l'usage des langues, la langue de la culture d'entreprise est influencée par l'origine de la maison mère et souvent l'anglais est utilisé, il nous semble que l'entreprise Diversaudit correspond à ce cas de figure. Fernand Fehlen (2002) montre que la situation dans le secteur public est différente, le luxembourgeois y est systématiquement utilisé, les témoignages de nos répondants confirment cette analyse. Enfin le secteur privé en général se situe entre ces deux scénarii, les

témoignages plus nuancés des cadres de Luxassurance corroborent cette analyse. Nous allons maintenant étudier plus en détail le rôle de la langue luxembourgeoise

1.1.2 La volonté de protéger une identité menacée par le caractère excessivement multiculturel de la place

#### 1.1.2.1 *L'attachement des Luxembourgeois à leur langue*

La langue semble avoir un rôle important pour la protection de l'identité luxembourgeoise, en effet nous pensons que les Luxembourgeois s'appliquent à parler leur langue pour la conserver et lutter contre l'incursion des autres langues parlées à Luxembourg. Ils tentent ainsi de conserver leur spécificité en dépit du caractère extraordinairement multiculturel de la place. La majorité des acteurs sont sensibles au lien particulier des Luxembourgeois à leur langue. Les internationaux de Diversaudit remarquent tous ce trait mais l'acceptent de façon différente, certains comprennent cette volonté en raison du fort pourcentage d'étrangers dans le pays et surtout dans la capitale puisque soixante pour cent des habitants de Luxembourg ville sont non Luxembourgeois, d'autres comme **Exp/Lu/Div 3** l'analysent comme une forme de « *repli sur soi* ». Le sentiment des Luxembourgeois de Diversaudit est ambigu, s'ils sont attirés par l'environnement multiculturel dans lequel ils ont choisi de travailler et apprécient de cultiver leurs multiples compétences linguistiques, ils reconnaissent tout de même prendre plaisir à se retrouver pour parler luxembourgeois entre eux, **Loc/Lu/Div 5** déclare à ce propos : « *Le luxembourgeois est important pour nous, parfois on est content d'être entre Luxembourgeois et de parler luxembourgeois* ».

Les deux étrangères interrogées au sein de l'entreprise Luxassurance parlent luxembourgeois et sont moins sensibles à ce rôle « protecteur » de la langue luxembourgeoise mais observent tout de même que les Luxembourgeois aiment parler leur langue entre eux. Il nous semble que le fait de maîtriser la langue luxembourgeoise entraîne de meilleurs contacts avec le groupe des Luxembourgeois, ainsi les étrangers parlant luxembourgeois ne se sentent pas exclus lorsque les Luxembourgeois parlent leur langue maternelle. Les personnes du secteur public confirment pleinement cette analyse, elles expliquent l'attachement viscéral des Luxembourgeois à leur langue et le combat qu'ils ont mené pour le faire reconnaître comme langue nationale en 1984 car elle ne bénéficiait que du statut de dialecte auparavant. Elles soulignent également le rôle du gouvernement dans cette démarche qui soutient la pratique de la langue par l'octroi de congés linguistiques<sup>4</sup> remboursés aux entreprises. Ajoutons que lors de notre pratique professionnelle nous avons aussi noté chez nos collègues luxembourgeois, peu nombreux au

---

<sup>4</sup> Par le biais du congé linguistique l'état rembourse à l'entreprise le temps passé par ses employés en cours de luxembourgeois

sein de Diversaudit, le besoin tout naturel de parler luxembourgeois lorsqu'ils se retrouvaient au risque d'exclure les personnes ne maîtrisant pas cette langue. Nous avons également remarqué que pour réussir à attirer des candidats de nationalité luxembourgeoise, il était nécessaire de confier ces recrutements à une personne parlant le luxembourgeois. Ces exemples attestent toute l'importance accordée au luxembourgeois, le plaisir et la volonté toute naturelle des Luxembourgeois de parler leur langue maternelle, mais aussi la conscience d'une menace occasionnée par le développement exponentiel de la communauté internationale qui soutient la pratique de l'anglais, du français et de l'allemand. En réaction les Luxembourgeois s'appliquent à parler leur langue pour marquer leur appartenance à un groupe spécifique autrement dit pour protéger leur identité, mais aussi parce qu'il est naturel de s'exprimer plus facilement dans sa langue maternelle. Nous allons maintenant analyser les autres conséquences du multiculturalisme sur la constitution de l'identité luxembourgeoise.

#### *1.1.2.2 Le multiculturalisme est un catalyseur dans la formation de l'identité luxembourgeoise*

Le multiculturalisme apparaît comme une caractéristique principale de la place luxembourgeoise et il nous semble que l'identité luxembourgeoise s'est façonnée au gré de ces différents flux migratoires et culturels tout en s'en protégeant. En effet, Luxembourg a développé une tradition d'accueil, a soutenu le développement de ce multiculturalisme en permettant aux étrangers de conserver leurs racines notamment par le biais des nombreuses communautés représentées à Luxembourg. Un parallèle à la définition d'une société multiculturelle selon John Berry (1997) éclaire cette situation et souligne que l'intégration est possible uniquement dans une société multiculturelle qui n'oblige pas les étrangers à abandonner leurs repères culturels. Par ailleurs le plurilinguisme inhabituel observé à Luxembourg souligne aussi une démarche de soutien à la cohabitation des différentes cultures, il est rare de trouver un pays comme Luxembourg qui bénéficie de trois langues officielles : le luxembourgeois, le français et l'allemand. Dernier point, mis en exergue par le journaliste Klaus Brille (2007), la petitesse de leur pays a poussé les Luxembourgeois à s'ouvrir à l'international. Tous nos répondants font référence au caractère multiculturel de Luxembourg, **Loc/Lu/Div 7**, luxembourgeois travaillant dans une société internationale évoque cette possibilité donnée aux étrangers de rester fidèles à leurs cultures « *Tu es à l'étranger sans être à l'étranger, tu n'es pas obligé de rompre avec ton pays* », souvent la diversité des cultures présentes à Luxembourg attire les internationaux et **Exp/Lu/Div 2**, une Allemande travaillant dans une société internationale à Luxembourg va jusqu'à se demander ce que cela signifie de s'adapter à Luxembourg, si ce n'est pas plutôt s'adapter à différentes cultures qu'à la culture luxembourgeoise en particulier. **Exp/Lu/Div 4** attire notre attention sur le fait que la proportion de non Luxembourgeois est significative à Luxembourg, plus que dans d'autres environnements

multiculturels comme Londres par exemple. De plus tous les groupes s'accordent à louer la tradition d'accueil de Luxembourg, tendance qui ne fait que s'améliorer au fil du temps selon les étrangers travaillant chez Diversaudit depuis plus d'une dizaine d'année. Les répondants issus du secteur public ont mis l'accent sur l'impact des différents flux migratoires sur la société luxembourgeoise. La comparaison des réponses des différents groupes interrogés nous permet de conclure que le multiculturalisme est bien une des caractéristiques de l'identité luxembourgeoise.

Ainsi l'identité luxembourgeoise nous apparaît comme le fruit d'une relation dialectique sibylline, elle s'enrichit du contact des différentes cultures avec lesquelles elle est en interaction tout en cherchant à s'en protéger. Elle se construit par et contre ce multiculturalisme. Cette situation amène les Luxembourgeois à développer un fort sentiment national. Leur leitmotiv « *Nous voulons rester ce que nous sommes* » illustre bien cet état d'esprit.

#### *Une tentative pour comprendre l'attractivité de la place luxembourgeoise*

Nous nous sommes également intéressés aux facteurs attirant les internationaux à Luxembourg. De façon prévisible les opportunités professionnelles entraînées par la performance économique du pays apparaissent comme la motivation première des étrangers effectuant le choix d'une carrière luxembourgeoise. A notre avis les internationaux ne sont pas attirés par le pays et la culture luxembourgeoise de prime abord, cependant l'intérêt peut se développer ultérieurement et nous pensons que le caractère multiculturel de la place séduit particulièrement ces derniers et les incite à s'y installer si ce n'est définitivement au moins pour une longue période. Tous les groupes interrogés ont cité spontanément les opportunités professionnelles comme facteur d'attraction majeur des internationaux à Luxembourg. La qualité de vie et la stabilité économique, les conditions fiscales intéressantes sont aussi des notions qui ont été évoquées à plusieurs reprises. Nous observons que chez les employés de Diversaudit, le groupe des étrangers comme celui des Luxembourgeois s'accordent à attribuer au multiculturalisme l'engouement des internationaux pour Luxembourg juste après les opportunités professionnelles. **Loc/Lu/Div 7**, luxembourgeois affirme à ce propos « *Luxembourg offre l'opportunité aux gens de différentes nationalités de se retrouver* ». Cependant les autres groupes ne font pas allusion à ce facteur. Nous pensons pouvoir expliquer cette différence par le fait que les personnes ayant délibérément choisi de travailler dans cet environnement l'apprécient particulièrement et imaginent que cet intérêt est partagé par le plus grand nombre. Notre expérience professionnelle confirme cette analyse, nos fonctions nous amenaient à rencontrer les expatriés à la fin de leur période de transfert à Luxembourg pour un entretien de départ et la plupart des employés nous assuraient que le fait

d'évoluer dans un environnement multiculturel, d'avoir à s'adapter à ses nombreuses différences culturelles leur avait plu et avait été très formateur pour eux. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons malheureusement pas présenter les comptes-rendus de ces entretiens. Ils avaient pu ainsi développer des qualités d'adaptation et de communication fort utiles dans une fonction de manager. Pour revenir à nos données, les étrangers travaillant chez Luxassurance ne semblent pas être sensibles à ce facteur et seuls les avantages financiers proposés par Luxembourg les ont attirés. Nous pouvons en conclure que seule une certaine partie des internationaux sensibles aux avantages proposés par le multiculturalisme y voit une raison pour s'installer à Luxembourg. Par ailleurs le pays et la culture luxembourgeoise s'ils ne sont pas un facteur décisif de l'installation des étrangers à Luxembourg peuvent finalement être appréciés comme l'atteste la remarque de **Loc/Lu/Div 6** « *C'est premièrement un aspect professionnel, financier qui les amène au Luxembourg. Au départ, aucun intérêt pour les luxembourgeois, ça peut venir après* ». Ainsi les opportunités professionnelles et les perspectives financières offertes par le Grand Duché sont les éléments les plus attractifs pour les internationaux, cependant l'attrait de la diversité et la possibilité d'évoluer dans un environnement multiculturel attirent une partie de la population étrangère particulièrement sensible au bénéfice qu'elle peut en tirer. Dans la mesure où les employés interrogés de Luxassurance sont en moyenne moins diplômés que les répondants de Diversaudit, nous émettons l'hypothèse que l'intérêt pour le multiculturalisme et la conscience du bénéfice entraînée par celui-ci sont positivement corrélées au degré d'éducation, il serait intéressant de vérifier cette assertion lors de recherches ultérieures.

Ainsi notre étude nous permet de valider certaines caractéristiques de l'environnement luxembourgeois, nous avons analysé la présence de deux mondes à Luxembourg, celui de la communauté internationale travaillant au sein de firmes multinationales et le cercle luxembourgeois employé principalement par le secteur public et les entreprises à forte représentativité luxembourgeoise. L'identité luxembourgeoise se construit en se nourrissant de différentes influences culturelles mais aussi en s'en protégeant, phénomène qui se traduit par un fort attachement des Luxembourgeois à leur langue. Enfin nous avons montré que les internationaux sont d'abord attirés par les opportunités professionnelles et les avantages financiers offerts par la place de Luxembourg cependant une partie d'entre eux est aussi séduite par le caractère multiculturel de cet environnement. Nous allons maintenant analyser le regard porté sur l'intégration des internationaux par les Luxembourgeois et les étrangers travaillant de longue date à Luxembourg.

## 1.2 Le regard sur l'intégration

Plusieurs thèmes ont émergé de l'analyse des données en rapport avec la perception de l'intégration à Luxembourg, tout d'abord nous avons constaté le caractère ambigu des relations développées entre internationaux et Luxembourgeois. Le rôle de la langue dans le processus d'intégration est aussi apparu comme un thème récurrent. Nous avons également observé que la naissance du réseau social avait souvent lieu dans l'entreprise. Ensuite, nous avons découvert l'importance du rôle des nombreuses communautés présentes à Luxembourg dans le processus d'intégration, rôle différent selon le désir d'intégration des individus concernés. Enfin nous avons étudié les compétences chez l'individu qui augurent d'une intégration réussie.

### 1.2.1 Le caractère ambigu des relations entre Luxembourgeois et internationaux

De prime abord nous ressentons un certain malaise lorsque nous évoquons les relations entre internationaux et Luxembourgeois, nous observons que celles-ci ne se nouent pas naturellement. La présence de deux mondes distincts déjà évoquée laisse présager un manque de communication entre les deux groupes. Il semble important à ce stade d'approfondir la nature des relations entre cette communauté internationale et le noyau luxembourgeois. Nous notons d'une part la volonté des Luxembourgeois de rester entre eux et de parler leur langue en partie pour protéger leur identité comme nous l'avons déjà évoqué, mais nous remarquons aussi un manque d'intérêt de la part des internationaux pour le groupe luxembourgeois. Ils s'épanouissent au sein de la communauté internationale et ne cherchent pas à nouer contact avec les Luxembourgeois. La théorie de l'identité sociale de Henri Tajfel (1981, p255) peut nous aider à comprendre cette situation. Il définit l'identité sociale comme « *la partie du concept de soi d'un individu qui résulte de la conscience qu'a cet individu d'appartenir à un groupe social ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance* ». L'auteur montre qu'il suffit de discerner deux groupes distincts pour déclencher une discrimination à l'égard de l'exogroupe dans l'intention de différencier son propre groupe. Il nous semble que l'antagonisme décrit entre le groupe luxembourgeois et le groupe international correspond à ce besoin d'identification sociale. Les internationaux ne s'identifient pas au groupe luxembourgeois, ils ne font pas ce choix d'appartenance identitaire décrit par Carmel Camilleri (1997). Nos données confirment cette situation de discrimination entre les deux groupes analysés, les internationaux de Diversaudit montrent que les internationaux ne recherchent pas le contact avec la société luxembourgeoise et certains font allusion à la notion de « *deux mondes séparés* » que nous avons étudiée préalablement. **Exp/Lu/Div 3** affirme à ce propos « *Vu la petitesse de l'endroit et le caractère excessivement multiculturel de la place, les gens*

sont heureux de partager entre internationaux, je ne suis pas convaincu qu'ils soient intéressés par une forme d'intégration avec les Luxembourgeois, ils s'en fichent ». Rappelons aussi le phénomène important des frontaliers qui font le choix significatif de continuer à vivre dans leur pays et qui ne font finalement que l'expérience d'une intégration professionnelle à Luxembourg. De ce fait leur intérêt pour la culture luxembourgeoise reste limité, situation déconseillée par **Loc/Lu/Div 6**, luxembourgeoise travaillant dans un milieu international « *C'est important si tu travailles à Luxembourg de vivre à Luxembourg, de rester ouvert aux cultures* ». Les Luxembourgeois de Diversaudit reconnaissent que les relations sont problématiques mais ils pensent que la responsabilité de cette situation est partagée par les deux groupes. **Loc/Lu/Div 5** en témoigne : « *les relations avec les Luxembourgeois sont difficiles mais ça vient des deux côtés* ». Ils regrettent le manque d'intérêt des internationaux pour la culture luxembourgeoise mais reconnaissent que les Luxembourgeois aiment se retrouver entre eux. Chez Luxassurance, les Luxembourgeois pensent qu'ils sont ouverts aux étrangers, alors que les étrangers ressentent de façon unanime une grande réticence du groupe luxembourgeois à leur égard et ne se sentent pas particulièrement bien accueillis. Cet accueil mitigé et cette réticence ressentie dans un environnement plutôt luxembourgeois peut s'expliquer par le fait que les Luxembourgeois lorsqu'ils se retrouvent en majorité ne ressentent pas le besoin de s'ouvrir aux groupes extérieurs. Cependant les Luxembourgeois issus de milieux professionnels internationaux et luxembourgeois s'accordent à reconnaître que si les amitiés entre luxembourgeois et étrangers sont rares, lorsque de telles amitiés voient le jour, elles sont très fortes et les étrangers développent une confiance totale par rapport aux Luxembourgeois. **Loc/Lu/Div 7**, luxembourgeois de Diversaudit pense que les gens n'osent pas se mêler au groupe luxembourgeois et préfèrent rester dans leur zone de confort, cependant les étrangers qui engagent cette démarche y trouvent satisfaction : « *Ceux qui le font (nouer des relations avec des Luxembourgeois) sont agréablement surpris* ». Il conseille même aux internationaux de se lâcher « *Traudech* » en luxembourgeois pour s'intégrer au groupe des Luxembourgeois.

L'analyse de nos données confirme que les relations entre la communauté luxembourgeoise et le groupe des internationaux ne se développent pas spontanément, la plupart des membres de ces groupes ne recherchent pas le contact de l'autre. Cependant certaines nuances sont à noter et il nous semble que plus le milieu professionnel est multiculturel, moins la conscience d'une réticence de la part des Luxembourgeois à l'égard des internationaux est prégnante. Ce manque de communication intergroupe pourrait aussi être dû au manque de courage de la part des internationaux de se « *lancer dans l'aventure* » et de s'intéresser aux réseaux luxembourgeois. Nous allons maintenant analyser le rôle de la maîtrise de la langue luxembourgeoise dans le développement de ces relations intergroupes mais aussi dans le processus d'intégration lui-même.

### 1.2.2 Variation du rôle de la langue luxembourgeoise dans le processus d'intégration

L'attachement des Luxembourgeois à leur langue confère un rôle crucial à la maîtrise du luxembourgeois dans le processus d'intégration. Il nous semble que la maîtrise des langues influe sur les perceptions développées par un groupe à l'égard de l'autre. En effet chez Diversaudit les internationaux ne ressentent pas un sentiment d'exclusion trop fort de la part des Luxembourgeois, dans cette entreprise les étrangers constituent la majorité mais il faut aussi noter que les Luxembourgeois, d'un niveau d'études assez élevé qui maîtrisent très bien le français, l'allemand et l'anglais, communiquent facilement dans plusieurs langues. Chez Luxassurance ce n'est pas toujours le cas, certains Luxembourgeois se plaignent d'avoir à faire à des interlocuteurs ne maîtrisant pas leur langue. Nous pensons pouvoir expliquer cette différence par le fait que certains employés de Luxassurance interrogés sont comparativement moins diplômés que ceux de Diversaudit et doivent faire un effort pour communiquer en français, ils ne le font pas volontiers et transmettent ainsi une image de mépris à l'encontre des Francophones, les Francophones quant à eux sont induits en erreur par l'excellent niveau en langue des Luxembourgeois en général et ne se rendent pas compte de l'effort fourni par les locaux pour communiquer dans d'autres langues que leur langue maternelle. La maîtrise de la langue influe aussi sur le développement d'amitiés intergroupes. Les internationaux travaillant dans un milieu international déclarent ne pas avoir d'amis luxembourgeois par contre les étrangers qui évoluent dans une entreprise luxembourgeoise, même si certains d'entre eux ressentent une retenue de la part des Luxembourgeois, reconnaissent avoir des amis appartenant à ce groupe. Nous avons noté que les internationaux ayant lié des amitiés luxembourgeoises maîtrisaient tous la langue luxembourgeoise. Nous en concluons que l'attachement à la langue luxembourgeoise évoqué auparavant entraîne les Luxembourgeois à sélectionner des amis qui maîtrisent leur langue maternelle. De façon prévisible la maîtrise de la langue luxembourgeoise a plus d'impact dans un milieu professionnel luxembourgeois et nous notons que tous les étrangers interrogés chez Luxassurance lors de cette étude exploratoire ont appris le luxembourgeois, **Exp/Lu/Lux 9**, une allemande travaillant chez Luxassurance affirme à ce propos : « *Tout dépend de la langue, si je maîtrise le luxembourgeois, je suis intégrée plus vite, je l'ai vu, j'ai appris à parler luxembourgeois, c'était un but.* ». Au sein d'une entreprise internationale comme Diversaudit, la maîtrise du luxembourgeois n'est pas cruciale, les internationaux évoquent tous la problématique de la barrière de la langue mais à leurs yeux la maîtrise du français ou de l'allemand est plus importante que celle du luxembourgeois. **Exp/Lu/Div 4**, mauricien chez Diversaudit abonde en ce sens « *Il y a la barrière de la langue, pour ceux qui ne connaissent pas le français ou l'allemand, ça prend un peu plus de temps au*

*jour le jour* ». Sabine Ehrhart et Fernand Fehlen (2011, p292) soulignent à ce propos que le plurilinguisme de la population luxembourgeoise et sa grande capacité d'adaptation entraîne les expatriés à ne pas ressentir le besoin de parler luxembourgeois « *Ils peuvent vivre toute leur vie dans le pays sans apprendre le luxembourgeois, mais cela les empêchera de s'intégrer complètement*<sup>5</sup> ». Par ailleurs les Luxembourgeois apprécient que les internationaux apprennent le luxembourgeois ou essayent de le parler, cela démontre à leurs yeux l'intérêt qu'ils portent au pays et la volonté de s'y installer pour un certain temps. Pour les Luxembourgeois travaillant chez Luxassurance, il est indispensable d'apprendre une langue lorsque l'on arrive dans un nouveau pays, **Exp/Lu/Lux 9** effectue la comparaison suivante « *Les Luxembourgeois sont ouverts, ils parlent beaucoup de langues, moi je dis si tu vas travailler en Angleterre, il faut apprendre la langue pour s'intégrer puis pour s'adapter.* » Notons également que malgré la différence d'appréciation de l'importance de la langue luxembourgeoise selon les groupes interrogés tous conseillent l'apprentissage de cette langue pour faciliter l'intégration dans le pays. Ces différents témoignages mettent en lumière la différence de perception quant à la nécessité d'apprendre le luxembourgeois chez les internationaux et chez les Luxembourgeois. Ces exemples attestent toute l'importance accordée au luxembourgeois, le plaisir de le parler pour les individus mais aussi la conscience d'une menace perçue par le développement exponentiel de la communauté internationale qui augmente la pratique de l'anglais, du français et de l'allemand. Par opposition, les Luxembourgeois s'appliquent à parler leur langue pour marquer leur appartenance à un groupe spécifique autrement dit pour protéger leur identité. Selon Sabine Ehrhart et Fernand Fehlen (2011), le risque d'affaiblissement de la langue luxembourgeoise ne semble pas réel. En effet, les auteurs montrent que les travaux de Trudgill (2004) se vérifient à Luxembourg, ainsi la montée en puissance de l'anglais y entraîne une moindre utilisation du français et de l'allemand, ce qui laisse un espace dans lequel la langue luxembourgeoise peut se développer, l'augmentation de la demande de cours de luxembourgeois et de son utilisation à l'écrit en témoignent.

Par ailleurs, le désir des Luxembourgeois de pratiquer leur langue tend à transmettre une image de mépris aux internationaux. Inversement la facilité des Luxembourgeois de passer d'une langue à l'autre conduit les internationaux à ignorer leur plus grande habileté dans leur langue maternelle, ce qui les amène à occulter l'importance de l'apprentissage de la langue luxembourgeoise. Les Luxembourgeois perçoivent ce manque de curiosité pour leur langue comme un manque d'intérêt à l'égard de leur culture et de leur pays. Cette perception est confirmée par les travaux de Gardner (1985) sur l'usage des langues secondes, il distingue

---

<sup>5</sup> Notre traduction

l'apprentissage d'une langue seconde de l'apprentissage d'autres matières comme les mathématiques, il montre qu'une formation linguistique s'accompagne inévitablement de l'acquisition de connaissances à propos d'une culture mais aussi le partage de cette culture. En cela l'acquisition d'une seconde langue constitue une activité intergroupe, d'après Richard Clément et Kimberly A Noels (1994, p255) « *Le concept principal liant l'apprentissage et l'usage d'une langue seconde à son contexte intergroupe est celui « d'intégrativité ». Ce dernier correspond à une attitude positive envers l'exo groupe alliée à un désir d'apprendre sa langue pour interagir avec ses membres et s'identifier à eux* ». Ainsi le non apprentissage de la langue luxembourgeoise par la plupart des internationaux traduit bien leur absence de désir d'identification à la société luxembourgeoise.

### 1.2.3 Naissance du réseau social dans l'environnement professionnel

Nous remarquons au travers des réponses de nos répondants que les relations amicales se nouent principalement sur le lieu de travail. La plupart des répondants évoquent cette tendance. **Exp/Lux/Div 4**, mauricien chez Diversaudit remarque suite à la question posée sur les relations aux Luxembourgeois « *ça part des relations que tu as au travail, à partir de là, les relations se fondent* ». **Exp/Lu/Lux 10** abonde aussi en ce sens « *ça commence au travail, on est ensemble pendant huit heures ou même plus, si on pratique du sport, on peut faire des choses ensemble* ». **Exp/Lu/Div 2** et **Loc/Lu/Div 6**, toutes deux au sein de Diversaudit nuancent ce propos et notent que les relations se nouent aussi à l'école pour les internationaux qui ont des enfants, d'ailleurs le fait d'inscrire leurs enfants à l'école luxembourgeoise les engage à s'intéresser plus à la société luxembourgeoise. Les Luxembourgeois du secteur public ainsi que **Loc/Lu/Div 6** regrettent que les internationaux restreignent leurs relations amicales au cadre professionnel. Ainsi **Loc/Lu/Div 6** conseille de « *Ne pas créer des liens qu'avec les gens du travail* ». Autre analyse confirmant cette tendance, nous constatons que les étrangers chez Luxassurance qui parlent luxembourgeois et évoluent au sein d'équipes luxembourgeoises ont développé des amitiés luxembourgeoises alors que ce n'est pas le cas des internationaux au sein de Diversaudit. L'environnement professionnel multiculturel ne les conduit à rencontrer que très peu de Luxembourgeois, ce qui ne leur permet pas de nouer des relations amicales avec ceux-ci. Ainsi l'étude de nos données confirme la naissance du réseau social dans l'environnement professionnel pour les internationaux à Luxembourg, cette analyse doit cependant être nuancée par le fait qu'ils développent aussi des relations amicales grâce à l'école lorsqu'ils ont des enfants scolarisés.

#### 1.2.4 Le rôle ambivalent des différentes communautés présentes à Luxembourg dans le processus d'intégration

Luxembourg est une société multiculturelle, nous y observons un souci de respect et de reconnaissance de la diversité culturelle soutenu par l'état dans ses pratiques. Ce contexte nourrit l'épanouissement de nombreuses communautés de nationalités différentes qui se retrouvent parfois au sein d'une importante communauté internationale. Nos rapports aux internationaux lors de notre expérience professionnelle nous amènent à penser que l'existence de ces communautés facilite le premier pas vers l'intégration et rend les premiers temps de l'adaptation plus facile aux étrangers, cependant certains d'entre eux courent le risque de ne pas vouloir sortir de cette zone de confort. Dans ce cas le confinement au contact avec la communauté d'origine peut se transformer en communautarisme et empêcher toute forme d'intégration, nous avons constaté ce phénomène au sein de certains groupes, notamment celui des Portugais. Parmi nos répondants, tous font référence à l'existence de regroupements par nationalité, la majorité confirme qu'il est plus facile de s'adapter à un nouveau pays pour un étranger lorsqu'il est entouré d'une communauté dont il partage les référents culturels. **Exp/Lu/Lu/Div 2**, affirme à ce propos « *Les gens se regroupent, la nostalgie d'avoir des gens qui réfléchissent comme toi parce qu'ils ont été socialisés pareil* », **Exp/Lu/Div 4** ajoute « *Le fait qu'on connaisse déjà quelqu'un à Luxembourg, ça aide aussi beaucoup* ». Cependant nous observons que les personnes évoluant dans un milieu multiculturel comme les employés de Diversaudit ou en contact avec la communauté internationale comme les Luxembourgeois du secteur public évoquent les regroupements de différentes nationalités entre elles, mais aussi la présence d'une communauté internationale. Les employés de Luxassurance dont les attributions les amènent à côtoyer les réseaux locaux sont confrontés à moins de contacts internationaux et mentionnent surtout le fort communautarisme portugais. Ils regrettent tous le manque de volonté d'intégration des Portugais qui se regroupent entre eux et ne font pas d'effort pour apprendre une autre langue que la leur. Ils reconnaissent cependant que ce phénomène s'adoucit avec la jeune génération plus ouverte aux rencontres intergroupes. Nous observons que la problématique de la langue évoquée précédemment alimente aussi cette propension au regroupement. **Loc/Lu/Lux 11** analyse ainsi les différences de comportement entre Français et Portugais: « *les étrangers qui viennent à Luxembourg avec les enfants ça se fait automatiquement, pas tous les étrangers, les Français sont plus européens, si je vois les Portugais, ils restent dans leur coin, ils restent entre eux* ». **Loc/Lu/Pu 13** du secteur public insiste sur l'expression de « *ghetto international, de ghetto linguistique international* » expression qui dénote bien la forte volonté de certains étrangers de rester entre eux et la satisfaction évoquée plus haut à se retrouver au sein d'une communauté internationale. Les propos de **Loc/Lu/Div 7**, montrent que l'attachement à une communauté d'origine peut

simplement dénoter un manque d'audace pour se confronter aux membres de la société d'accueil, il pense que les personnes qui tentent cette expérience resteront plus longtemps à Luxembourg. « *Souvent les mêmes nationalités se retrouvent entre eux. Mon impression, c'est que les gens qui osent et se lancent dans l'aventure ont plus de chance de rester, les groupes qui se retrouvent entre eux ont moins de chance de rester* ». Nous retrouvons ici le thème de la crainte inspirée par le contact avec les locaux évoqué dans la partie consacrée aux relations avec les Luxembourgeois.

Ainsi l'analyse des propos recueillis confirme les différents rôles des communautés dans le processus d'intégration, elles constituent un tremplin et une aide à l'intégration pour les personnes qui osent quitter cette zone de confort et se confronter à la société d'accueil, s'ils en ont envie. Elles peuvent aussi représenter un obstacle pour les personnes n'ayant pas l'assurance nécessaire à une telle entreprise. Le développement d'un fort communautarisme dans la population portugaise pour des personnes qui appartiennent surtout au secteur de la construction et qui bénéficient d'un niveau d'éducation moins élevé que les nationalités plus représentées dans le secteur financier tendrait à montrer que le niveau d'éducation est corrélé à la hardiesse nécessaire à la rencontre des groupes de la société d'accueil. Cependant nous confirmons une tendance générale au regroupement par nationalité et un manque d'intérêt pour la société d'accueil. Il nous semble important d'approfondir ce point lors de notre étude principale et notamment de mettre à jour chez les internationaux « le déclic » qui les amène à sortir de leur « zone de confort » et à se confronter aux membres de la société d'accueil. Nous pensons que les dispositions des individus et les compétences auxquelles ils doivent faire appel lors d'une expérience d'intégration constituent une piste de réflexion pour tenter de résoudre cette question. Cette analyse fera l'objet de la prochaine partie.

#### 1.2.5 Examen des compétences qui augurent d'une intégration réussie

L'ouverture d'esprit et la motivation pour l'expérience analysée émergent des données de terrain comme compétences clés lors d'une expérience d'intégration. Si tous les répondants évoquent de façon spontanée et en premier lieu l'ouverture d'esprit comme compétence indispensable pour une intégration réussie, viennent ensuite la motivation, puis l'apprentissage de la langue cité uniquement par certains groupes. L'ouverture d'esprit selon les répondants permet de s'intéresser aux personnes rencontrées, de développer une certaine empathie à leur égard, à la culture du pays d'accueil et finalement de s'adapter à différentes situations. Notons qu'une comparaison plus fine des différents groupes fait ressortir que les bénéficiaires de cette ouverture d'esprit sont utilisés à des fins différentes. Pour les Luxembourgeois, cette compétence permet de s'intéresser à la culture et à la langue du pays, de tisser des liens en

dehors du milieu professionnel, d'aller à la rencontre des réseaux luxembourgeois. Selon **Loc/Lu/Div 7**, cela permet aux internationaux « *de sortir de leur cadre de référence, d'avoir une certaine ouverture d'esprit, de se rendre dans les endroits plutôt luxembourgeois* ». Pour les internationaux travaillant dans un milieu multiculturel, cette ouverture d'esprit sert principalement à développer une compétence interculturelle, une conscience des différences culturelles et le respect de l'autre. **Exp/Lu/Div 4** confirme ce propos « *Il faut être conscient qu'il y aura des différences de point de vue, de culture, de façon de regarder les choses, cela ne devrait pas empêcher la curiosité, de voir comment cela se compare avec d'autres pays, ne pas s'obstiner à faire la même chose* ». Cette situation rejoint l'analyse d'Olivier Meier 2004 qui insiste sur l'importance de la conscience des différences culturelles et sur la nécessité de se mettre d'accord sur des objectifs communs pour travailler efficacement au sein d'une équipe multiculturelle. Il apparaît ainsi que la notion d'intégration à Luxembourg revêt des significations différentes selon les groupes. Pour les internationaux évoluant dans un environnement multiculturel, il s'agit de s'adapter à différentes cultures alors que pour les autres groupes représentés l'objet de cette expérience réside plutôt dans l'insertion au milieu luxembourgeois. L'ensemble des groupes souligne ensuite l'importance de l'état d'esprit de la personne pour la réussite de l'intégration, de façon prévisible les répondants s'accordent sur le fait que la motivation, la volonté de s'intégrer avec succès mais aussi la proactivité des nouveaux venus de l'international joue un rôle significatif lors de l'expérience étudiée, **Exp/Lu/Lux 8**, affirme « *Il ne faut jamais perdre de vue que c'est nous qui sommes étrangers, à nous de faire l'effort. Si on veut quelque chose, on va le chercher* ». Pour ce qui est de l'apprentissage de la langue tous les groupes s'y réfèrent sauf les internationaux de Diversaudit. Nous expliquons cette situation par le fait que ces personnes évoluant dans un milieu international ressentent moins le besoin de pratiquer la langue luxembourgeoise que les autres comme nous l'avons analysé dans la partie consacrée à la langue. Cela confirme aussi le sentiment de satisfaction des internationaux à vivre au sein d'une communauté internationale sans rechercher forcément le contact avec les réseaux luxembourgeois. Il est intéressant de noter que les Luxembourgeois de Diversaudit, au contraire conseillent tous l'apprentissage de la langue luxembourgeoise pour une bonne intégration et se distinguent ainsi de leurs collègues internationaux.

Une analyse plus approfondie des réponses obtenues nous confirme donc l'importance majeure de l'ouverture d'esprit dans le processus d'intégration, même si celle-ci se manifeste de façon différente selon les groupes. Ceci nous entraîne à penser que ces différents groupes n'appréhendent pas l'expérience d'intégration de la même façon. Nous reconnaissons également l'importance de la motivation de la personne pour l'expérience étudiée et sa capacité à entreprendre les actions nécessaires pour mener à bien cette intégration, enfin la langue n'est

jamais absente de ce processus et c'est une variable importante dans l'expérience d'intégration pour la plupart des personnes interrogées.

Ainsi les relations entre Luxembourgeois et internationaux ne se nouent pas spontanément, les internationaux pour la plupart s'épanouissent au sein de leur communauté internationale et font montre de peu d'intérêt pour les groupes luxembourgeois, ceux-ci le leur rendent bien et apprécient de se retrouver entre eux. Ensuite, nous avons mis en évidence le rôle significatif de la langue luxembourgeoise dans le processus d'intégration, ce rôle varie cependant selon les environnements et se révèle de façon prévisible plus important dans les environnements luxembourgeois que dans les milieux internationaux. Nous avons aussi observé que souvent le réseau social naît dans l'environnement professionnel. Les différentes communautés présentes à Luxembourg apparaissent comme un tremplin à l'intégration pour les personnes qui arrivent à Luxembourg et permettent de guider leurs premiers pas dans le pays. Cependant elles peuvent se révéler un obstacle pour les personnes qui après le temps d'adaptation n'osent pas quitter cette zone de confort et s'isolent en se contentant de contacts avec des personnes de leur pays d'origine. Enfin, il nous est apparu que l'ouverture d'esprit, la motivation pour l'expérience internationale vécue et la volonté de s'intégrer augurent d'une intégration réussie à Luxembourg. La maîtrise de la langue est aussi un facteur important dans ce processus selon l'environnement côtoyé. Nous allons maintenant étudier le processus d'intégration en entreprise.

### 1.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail

Lors de notre expérience professionnelle nous avons remarqué de réelles différences entre l'adaptation au milieu de l'entreprise et l'adaptation à la vie sociale, il nous a semblé que la comparaison de ces deux facettes de l'expérience d'intégration pourrait nous permettre d'approfondir ce phénomène et notamment de mettre en lumière le processus d'intégration en entreprise.

Plusieurs thèmes nous sont apparus lors de la revue de nos données, tout d'abord la différence notable d'expérience d'adaptation à l'entreprise et à la vie sociale pour les employés qui évoluent dans une structure internationale, l'exigence d'intégration plus forte en entreprise. Nous avons mis à jour l'importance des cultures nationales côtoyées lors du processus d'intégration. Nous avons ensuite perçu l'influence des compétences de l'individu lors de cette expérience. Enfin nous avons découvert l'impact du soutien accordé par le management sur l'expérience d'intégration pour les nouveaux venus de l'international

1.3.1 Le caractère multiculturel de l'employeur détermine un contraste entre l'adaptation à l'entreprise et l'adaptation à la vie sociale.

*Une plus grande facilité à s'adapter à un milieu multiculturel*

Il est plus facile de s'intégrer à un milieu multiculturel au sein duquel le cadre international peut partager son expérience de confrontation à une nouvelle culture que dans un milieu plutôt luxembourgeois où il ressentira sa différence de façon plus accrue. En contexte professionnel multiculturel, l'expérience d'intégration sera donc différente dans l'entreprise et dans la vie sociale. Les témoignages de nos répondants confirment cette hypothèse. Internationaux comme Luxembourgeois au sein de Diversaudit ont le sentiment que leur entreprise est très internationale et finalement peu représentative de la vie de la société luxembourgeoise, une tradition d'accueil des étrangers existe et l'arrivée d'un international fait partie de la routine. **Exp/Lu/Div 3**, Français chez Diversaudit constate : « *L'adaptation chez Diversaudit est différente, si pour une raison qui m'échappe, un étranger allait travailler à la CFL (Compagnie des chemins de fer luxembourgeois qui n'emploie que des Luxembourgeois), ce serait plus difficile. Un auditeur roumain ou pakistanais, ce qu'il vit dans la firme sera différent de quand il va faire ses courses* ». Les acteurs luxembourgeois abondent aussi en ce sens, l'un d'entre eux déclare sur le ton de la plaisanterie que ce serait même aux Luxembourgeois de s'adapter dans cet environnement. **Loc/Lu/Div 6**, luxembourgeoise au sein de Diversaudit confirme « *Notre société n'est pas représentative de la société luxembourgeoise, ce n'est pas la même chose, je suis convaincue que si tu as une société purement luxembourgeoise un étranger aurait beaucoup plus de mal à s'adapter* ». En qualité de responsable de la mobilité internationale nous avons pour tâche de rencontrer les internationaux pour un entretien à la fin de leur période de transfert et nous avons noté que pour les personnes dont les cultures d'origine étaient éloignées de la culture luxembourgeoise l'adaptation à la vie sociale était beaucoup plus difficile que dans l'entreprise, nous pensons ici à des employés sri lankais mais aussi à un employé de Hong Kong qui avaient démontré de bonnes performances dans l'entreprise mais qui avaient eu beaucoup de mal à s'adapter à la vie sociale, à prendre des repères, le seul fait de faire des courses constituait une épreuve pour eux. Inversement dans une société à forte représentativité luxembourgeoise comme Luxassurance, il n'est pas fait état de différences de cette sorte, nous avons d'ailleurs noté que les étrangers avaient plus de difficultés à se reconnaître comme faisant partie prenante d'un groupe dans cette entreprise. Il nous semble que le fait d'être moins confronté à la différence culturelle quotidiennement entraîne parfois le développement de stéréotypes chez les membres d'un groupe, **Exp/Lu/Lux 8** déclare à ce propos « *Je reçois tous les jours des piques par rapport à mon pays, j'en prends tous les jours il faut se dire ça rentre par une oreille, ça sort par l'autre, sinon on n'a aucune chance* ». Nous

pensons qu'une fois encore l'attachement des Luxembourgeois à leur langue explique pour partie cette situation. Les employées rencontrées, comme nous l'avons déjà évoqué insistent sur l'importance de la maîtrise de la langue luxembourgeoise et ressentent chez leurs collègues luxembourgeois une contrariété lorsque qu'ils doivent s'exprimer dans une langue autre que leur langue maternelle.

Ainsi l'analyse de nos données confirme que l'expérience d'intégration à l'entreprise et à la vie sociale diffèrent de façon significative pour les employés qui évoluent dans un environnement professionnel multiculturel, ensuite nos données montrent qu'à Luxembourg, il est plus facile pour un étranger d'intégrer une entreprise multiculturelle qu'une structure luxembourgeoise, le cadre international y rencontre des personnes partageant son expérience, évoluant dans le même milieu international, finalement ce dernier n'a pas l'impression de constituer une exception et l'adaptation à un environnement qui n'est pas si différent pour certains des groupes d'expatriés fréquentés lors de leurs expériences internationales précédentes se fait presque naturellement. Les employés de Diversaudit assurent que les collègues montrent plutôt de la curiosité à l'égard des nouveaux venus issus d'autres pays que de la méfiance, **Exp/Lu/Div 2** note « *Tu n'es pas un cas spécifique, il y a tellement de diversité* ». L'expérience se révèle différente dans un cadre plus luxembourgeois et les étrangers sentent parfois une réticence à leur égard. Attitude qui selon nous s'explique en partie par l'attachement des Luxembourgeois à leur langue et la contrariété d'avoir à en utiliser une autre. Nous allons maintenant analyser une autre différence signalée par nos répondants, le caractère contraint de l'expérience d'intégration au travail.

### 1.3.2 Exigence d'intégration dans le milieu professionnel :

Une seconde distinction entre milieu professionnel et environnement social émerge de nos données, tous les groupes internationaux et luxembourgeois évoluant dans les différents contextes analysés reconnaissent que l'adaptation à l'entreprise se fait plus rapidement que celle à la société d'accueil. En effet l'intégration dans l'entreprise est un impératif pour mener à bien sa mission dans l'organisation et envisager une progression de carrière intéressante, les employés n'ont donc pas le choix, il leur faut s'adapter alors qu'ils restent libres de faire des efforts d'adaptation ou non dans la vie sociale. **Exp/Lu/Div 1** observe à ce propos « *Au niveau du travail, les gens ont tendance à faire des efforts qu'ils ne feront pas dans le milieu privé* », **Exp/Lu/Div 2** « *Dans le volet social tu te forces moins* » ou encore les **Loc/Lu/Pu 13** « *l'adaptation au travail se fait beaucoup plus vite que l'adaptation au pays, c'est le patron qui dicte sa loi* ». Notons aussi que les employés dans l'entreprise reçoivent des indications sur les comportements à adopter au travers de la culture d'entreprise et parfois aussi de la part de leur

hiérarchie, ce qui n'est pas le cas dans la vie sociale, **Loc/Lu/Div 7** en témoigne « *Le cadre professionnel est plus descriptif, plus défini.* » Ainsi l'exigence d'intégration en entreprise, nécessaire au développement d'une bonne performance motive les individus à faire plus d'efforts dans le milieu professionnel que dans l'environnement social ce qui les entraîne à s'adapter plus rapidement à l'entreprise qu'au pays d'accueil. De plus les internationaux reçoivent plus d'information sur les codes à adopter grâce au cadre descriptif de l'entreprise que lors de leur découverte de la société d'accueil, situation qui renforce cette tendance.

### 1.3.3 L'importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise

Nous avons montré au travers de notre enquête qu'il était plus aisé de s'intégrer à un environnement professionnel multiculturel qu'à un milieu plus luxembourgeois, une analyse plus fine des données recueillies nous révèle la présence quasi systématique de regroupements par nationalité dans les entreprises. Nous avons observé avec intérêt qu'une expérience d'intégration dans la même entreprise peut se révéler différente selon le département rejoint et les nationalités présentes au sein de l'équipe intégrée, ce qui tendrait à démontrer la suprématie de l'influence des cultures nationales sur la culture d'entreprise dans cette démarche. Ainsi chez Diversaudit, nous observons un regroupement par langue et par pays d'origine et les personnes issus des groupes majoritaires, les Français, les Belges et les Allemands bénéficient d'un accueil encore plus favorable que les autres groupes comme en témoigne **Exp/Lu/Div 2** « *Ici, ça dépend, si tu viens des pays clés où il y a du monde, tu es accueilli comme chez toi, savoir comment un Bulgare est accueilli (...) je crois qu'ils aiment vraiment parce que c'est international, tu n'es pas un cas spécifique, il y a tellement de diversité* ». **Loc/Lu/Div 5**, nous relate l'expérience d'un anglophone qui a intégré une équipe constituée uniquement de Francophones et qui a rencontré des difficultés d'intégration. « *Si tu es accueilli par tes collègues dans un environnement international oui, mais si tu arrives dans une équipe que francophone, c'est plus dur.* » Une fois encore nous remarquons le rôle clé de la langue dans le processus étudié, nous pensons que dans ce cas la principale barrière à l'intégration était le fait de ne pas pouvoir communiquer dans la langue de l'équipe. Les personnes interrogées chez Luxassurance rejoignent les employés évoluant dans un environnement international sur ce point, les personnes luxembourgeoises sembleraient s'y intégrer plus rapidement. **Exp/Lu/Lux 8** pense que cette situation là encore s'explique par la contrariété ressentie par les Luxembourgeois lorsqu'ils doivent employer une langue différente de leur langue maternelle ce qui les engage à accueillir moins chaleureusement une personne ne la maîtrisant pas. Au sein de cette entreprise aussi, nous observons des regroupements par nationalité, le département informatique par exemple est constitué de Français et de Belges

comme en atteste **Exp/Lu/Lux 9**, « *Il y a beaucoup de Luxembourgeois mais ça dépend des départements à l'IT, il y a beaucoup de Français et de Belges* ». De façon logique, les Français et les Belges se retrouvent autour de la responsabilité du marché francophone, alors que le marché germanophone est dévolu aux Allemands. Nous rapprochons ces résultats des recherches menées par André Laurent et Brooklyn Derr (1989) sur l'influence des cultures nationales dans l'organisation, de façon surprenante, ils démontrent que les différences culturelles entre managers travaillant pour la même multinationale sont plus marquées qu'entre des managers travaillant pour des entreprises dans leur pays d'origine. Ainsi les managers au sein d'une multinationale maintiennent et même renforcent leur caractéristiques culturelles, le fait de travailler dans une multinationale engagerait les Allemands à être « plus allemands » et les Français à être « plus français ». L'évolution au sein d'un environnement international entraînerait ainsi les personnes à renforcer leurs spécificités culturelles et à se regrouper par nationalité.

L'analyse de nos données confirme cette situation et met l'accent sur l'importance des nationalités côtoyées lors de l'expérience d'intégration en entreprise, une fois encore l'importance de la langue apparaît dans ce processus et contribue de façon significative aux regroupements par nationalité. Nous allons examiner dans la partie suivante si l'apport d'une compétence recherchée peut nuancer cette tendance.

#### 1.3.4 Le rôle des compétences de l'individu

La revue de nos données met en évidence l'influence des compétences apportées par l'individu à l'équipe qu'il rejoint sur la réussite de son intégration. En effet le fait d'apporter une compétence manquante au sein de l'équipe, une expertise qui permettra au groupe d'atteindre un objectif commun semble assurer au détenteur de ces atouts une bonne intégration. Trois acteurs de différents groupes pensent que les internationaux peuvent surmonter les obstacles liés aux regroupements par nationalité et les problèmes de communication selon les langues maîtrisées grâce à leurs compétences. Selon **Exp/Lu/Div 1**, le management se préoccupe avant tout de ce que l'individu peut apporter à la firme « *Dans la hiérarchie, au niveau professionnel, on ne s'attarde pas à ce que les gens viennent d'une région différente, mais à ce qu'ils peuvent apporter* ». **Exp/Lu/Lux 8**, fait référence à une personne ne parlant pas luxembourgeois qui a néanmoins su s'intégrer au sein de l'équipe « *Après aux personnes de passer outre ce problème de communication et de montrer leurs qualités* ». Même discours de la part de **Loc/Lu/Lux 11** « *Je ne vois pas le problème, s'il y a un Français ou moi je fais le travail, il faut avoir les compétences* ». Au-delà de la compétence en elle-même l'arrivée d'un nouveau venu de l'international est appréciée pour le soulagement qu'elle entraîne quant à la masse de

travail à effectuer, **Loc/Lu/Pu 13** luxembourgeoises du secteur public en témoignent « *Le nouveau venu est considéré comme un appui pas quelqu'un qui vient prendre l'emploi, vient en aide, il y a beaucoup de travail à faire* ».

Il nous semble intéressant de mettre en parallèle cette analyse avec les travaux de Jean Luc Cerdin (1998, p67) qui démontre que « *L'adaptation au travail requiert une adaptabilité qui correspond à la confiance en ses compétences* ». Ces points de vue convergents des deux acteurs en présence lors de l'arrivée d'un cadre international tendent à confirmer l'importance de la compétence dans le processus d'adaptation à une nouvelle équipe. En effet l'équipe de son côté accueille favorablement une personne dont les compétences lui permettront d'atteindre ses objectifs plus facilement ou plus simplement de soulager ses membres d'une partie de leur charge de travail. L'expatrié quant à lui a le sentiment que son adaptation professionnelle sera facilitée par la maîtrise des compétences techniques nécessaires à l'emploi qu'il occupe. Ainsi l'analyse des réponses de nos acteurs et l'apport théorique de Jean-Luc Cerdin nous permettent de confirmer que la compétence des individus a un rôle considérable dans le processus d'intégration. La maîtrise des compétences attendues par son environnement offre même la possibilité au cadre international de surmonter les obstacles à l'intégration liés aux mouvements de rapprochements par nationalité et aux difficultés de communication engendrées par la non maîtrise de la langue majoritairement parlée dans l'équipe intégrée.

### 1.3.5 L'impact du soutien du management

L'influence de la position du management vis-à-vis de l'intégration des internationaux a émergé de nos données comme élément significatif, un soutien de la part de la direction semble contribuer en effet à disposer favorablement les employés en place à l'égard des nouveaux venus de l'international et facilite ainsi leur intégration. Chez Diversaudit, les internationaux passés par le processus d'intégration comme les Luxembourgeois, reconnaissent la préoccupation du management pour la question de l'intégration des internationaux. D'une part les internationaux dans l'entreprise depuis une dizaine d'années observent que le processus d'accueil et le support aux internationaux s'est développé, **Exp/Lu/Div 1** note que le personnel est sensibilisé à la problématique des différences culturelles au travers d'une formation au management interculturel. Les employés sont favorables à la rencontre de nouvelles nationalités, d'ailleurs l'aspect multiculturel est souvent l'un des critères qui les a attirés au sein de Diversaudit. Promouvoir la diversité est une des valeurs de l'entreprise. L'examen du site internet de Diversaudit Luxembourg montre que l'entreprise communique sur ce concept et

indique que cela lui permet de mieux répondre aux besoins de ses clients et de développer la créativité de ses employés. **Exp/Lu/Div 4**, met l'accent sur l'accueil favorable réservé aux internationaux « *Je pense qu'ils sont bien accueillis (...) les personnes sont déjà exposées à un environnement multiculturel, ce n'est pas nouveau, ils montrent de l'intérêt plutôt que de la méfiance* ». **Loc/Lu/Div 7**, luxembourgeois, associé responsable d'un groupe d'audit confirme que la direction a compris l'importance de l'intégration des internationaux pour l'efficacité des équipes d'audit et soutient ce processus. Nous rejoignons ce propos puisque l'une de nos missions dans l'entreprise a été de soutenir l'intégration des internationaux par le développement d'une formation au management interculturel. Une offre de support a aussi été proposée aux cadres internationaux à leur arrivée, notamment par l'attribution d'un coach qui les accueille dans l'équipe le premier jour. Enfin **Loc/Luc/Div 5** remarque que l'utilisation de l'anglais comme langue commune dans l'entreprise permet de n'exclure personne « *Ici la langue c'est l'anglais, au bureau c'est très international, ici ce n'est pas la culture luxembourgeoise* ». Ainsi au sein de Diversaudit, la direction soutient l'intégration des internationaux, le respect de la différence apparaît comme une valeur transmise par la culture d'entreprise et il semble que de façon générale, ceux-ci se sentent plutôt bien accueillis par les équipes.

Au sein de Luxassurance les employés ne font pas allusion à un soutien de la direction concernant l'intégration des internationaux, seule **Loc/Lu/Lux 11**, responsable de la formation, nous explique qu'un système de parrainage a aussi été mis en place pour aider les nouveaux arrivants, par ailleurs les formations sont offertes en français et en luxembourgeois, ce qui permet de contenter toutes les équipes. Nous avons noté la volonté de cette entreprise de communiquer sur son image luxembourgeoise, ce qui motive peut être le manque de sensibilisation des employés à la question de l'intégration des internationaux, même si la direction engage certaines actions à cet égard. Cette situation s'explique par le fait que les dirigeants qui évoluent dans un milieu plutôt luxembourgeois ne sont pas souvent confrontés à l'arrivée d'étrangers et ne communiquent pas sur ce sujet, ce qui ne favorise pas chez leurs équipes une tendance particulière à l'accueil des étrangers. Notons aussi que les internationaux arrivant chez Luxassurance, majoritairement européens sont issus d'une culture d'origine moins éloignée de Luxembourg que certains expatriés de Diversaudit qui arrivent d'autres continents, ils se repèrent donc plus facilement dans l'environnement luxembourgeois et requièrent moins d'attention lors de leur arrivée. Ainsi l'analyse de nos données confirme que la position du management vis-à-vis de la question de l'intégration a une influence sur la capacité des équipes à accueillir les internationaux et donc à faciliter l'intégration en son sein. De façon prévisible la question de l'intégration est plus soutenue par les directions d'entreprises

multiculturelles que par les luxembourgeoises, en effet ces dernières n'en ressentent pas le besoin puisqu'elles font moins face aux situations d'intégration étudiées.

Ainsi l'analyse de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation à l'environnement professionnel et adaptation à la vie sociale nous a permis de découvrir en premier lieu que le caractère multiculturel de l'employeur induit un contraste notable entre l'adaptation au travail et l'adaptation sociale. L'adaptation au travail se révèle de façon prévisible plus aisée pour les cadres internationaux dans un environnement professionnel multiculturel que dans un milieu plus luxembourgeois. Nous avons aussi noté une exigence d'intégration plus forte dans le milieu professionnel que dans le milieu privé, phénomène qui engage les internationaux à fournir plus d'effort au travail et à s'y adapter plus vite. Nous avons mis à jour l'importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise, notre enquête montre en effet que l'expérience peut se montrer tout à fait différente selon l'équipe rejointe au sein d'une même entreprise, l'adaptation à une équipe multiculturelle se fait assez rapidement alors que ce n'est pas le cas dans une équipe constituée d'une seule nationalité, une fois encore le rôle de la communication et de la langue explique en partie ce phénomène. Cependant les compétences de l'individu jouent aussi un rôle significatif dans le processus d'intégration et il peut aider à surmonter les difficultés liées au regroupement par nationalité. Enfin la position favorable du management vis-à-vis de la question de l'intégration a une influence positive sur la capacité des équipes à accueillir les internationaux et donc à faciliter l'intégration en son sein.

## CONCLUSIONS AUTOUR DES RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

Au terme de cette étude exploratoire, rappelons que notre objectif était d'appréhender le processus d'intégration dans le contexte spécifique de l'environnement luxembourgeois pour préparer notre étude principale sur l'intégration des cadres internationaux du secteur financier dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Comme nous avons trouvé peu d'écrits sur le sujet et que notre démarche part des données de terrain, nous avons opté pour une démarche interprétativiste. Pour parvenir à une compréhension plus fine des caractéristiques de l'environnement luxembourgeois nous avons souhaité obtenir une perception mutuelle des acteurs de la place luxembourgeoise sur le sujet. Nous avons donc choisi d'interroger des Luxembourgeois et des internationaux installés depuis plus de dix ans à Luxembourg sur ce processus. Pour mettre en exergue les éventuelles différences induites par le milieu professionnel, nous avons rencontré des Luxembourgeois et des étrangers travaillant dans une entreprise multiculturelle et le même type d'acteurs évoluant dans une entreprise à forte représentativité luxembourgeoise, toutes deux appartenant au secteur financier. Les premiers résultats nous ont amenés à interroger aussi des employés luxembourgeois du secteur public, domaine à priori fort spécifique selon les premiers répondants sélectionnés. Nous avons rencontré un total de treize acteurs. Dans chaque entité nous avons interrogé des personnes à des niveaux de responsabilité différents. Nous avons choisi d'analyser nos données selon la méthodologie de la « Grounded theory » de Glaser et Strauss (2010). L'échantillon théorique sélectionné nous a permis de trianguler les propositions issues du terrain en obtenant l'avis des internationaux et des Luxembourgeois puis l'opinion de répondants de différents niveaux hiérarchiques. Nous avons structuré la présentation de notre travail de terrain autour des cinq catégories suivantes : les caractéristiques de l'environnement luxembourgeois, la perception de l'expérience d'intégration, les facteurs déterminants une intégration réussie, les différences entre adaptation au travail et adaptation sociale puis les déterminants de l'intégration en entreprise. Notre travail d'interprétation nous a amenés à regrouper ces catégories autour de trois axes principaux, la perception de l'environnement luxembourgeois, le regard sur l'intégration, puis la compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail.

Nous en concluons que l'environnement luxembourgeois se caractérise par l'existence de deux mondes, d'une part la communauté internationale qui évolue dans des firmes internationales, d'autre part les réseaux luxembourgeois dont les membres sont pour la plupart employés par le secteur public ou des entreprises majoritairement luxembourgeoises.

L'identité luxembourgeoise s'est nourrie du multiculturalisme tout en s'en protégeant, sentiment de protection qui entraîne chez les Luxembourgeois un attachement fort à leur langue. La place de Luxembourg attire les cadres internationaux avant tout par ses opportunités professionnelles et ses avantages financiers. Cependant le caractère multiculturel du Grand Duché est aussi un facteur attractif pour une certaine partie de professionnels désireux d'évoluer dans un environnement international.

Dans un second temps l'étude de la question de l'intégration nous a révélé le caractère ambigu des relations entre internationaux et Luxembourgeois, en effet la majorité des membres de la communauté internationale s'épanouit au sein de son milieu multiculturel et ne recherche pas le contact des réseaux luxembourgeois. Certains savent qu'ils resteront pour un période déterminée et ne s'intéressent pas à la culture ou à la langue luxembourgeoise. Quant aux Luxembourgeois, ils aiment se retrouver entre eux et cherchent à préserver la pratique de leur langue. Les relations intergroupes ne se nouent donc pas spontanément. Cette situation s'explique en partie par le rôle important de la pratique du luxembourgeois dans le processus d'intégration, cette importance varie cependant selon les secteurs étudiés. En général les internationaux sous évaluent l'importance accordée par les Luxembourgeois à la pratique de leur langue. Les compétences linguistiques des Luxembourgeois amènent les internationaux à sous estimer la contrariété de ceux-ci à s'exprimer dans une autre langue que leur langue maternelle, ce qui les amène à occulter l'importance de l'apprentissage du luxembourgeois pour la réussite de leur intégration dans le pays. Souvent le réseau social des internationaux se tisse à partir de l'environnement professionnel. Les nombreuses communautés présentes à Luxembourg offrent un « tremplin » à l'intégration pour les internationaux, elles les guident dans leurs premiers pas et leur offrent des référents culturels connus. Elles peuvent cependant devenir des obstacles pour les individus qui après une période d'adaptation ne réussissent pas à sortir de cette zone de confort et se contentent de tisser des liens avec des personnes issues de leur pays d'origine. Enfin l'ouverture d'esprit, la motivation pour l'expérience internationale et la volonté de s'intégrer puis l'apprentissage de la langue du pays augurent d'une intégration réussie. Notons que selon les groupes, l'ouverture d'esprit se manifeste de façon différente : Pour les luxembourgeois elle entraînera un intérêt pour la culture luxembourgeoise tandis que pour les internationaux, elle permettra de s'adapter aux différences culturelles caractéristiques de leur communauté internationale. Ceci nous montre que le principe même d'intégration ne revêt pas la même signification pour les internationaux et pour les Luxembourgeois.

En dernière analyse, l'examen des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail nous a permis d'appréhender le processus d'intégration en entreprise.

Le cadre international qui rejoint un environnement professionnel multiculturel traverse une épreuve différente lors de son adaptation à l'entreprise que lors de son adaptation à la vie sociale. L'ajustement à un milieu riche de diverses cultures s'opère plus facilement que dans un environnement plutôt luxembourgeois. Une exigence d'intégration plus forte dans le milieu professionnel engage les internationaux à faire plus d'efforts que dans la vie sociale, ils s'intègrent donc plus vite au travail. La nationalité des personnes côtoyées dans le milieu professionnel semble avoir une influence considérable sur le processus d'intégration. Nous observons un renforcement des caractéristiques culturelles parmi les internationaux qui conduit à de nombreux regroupements par nationalités au sein des entreprises multiculturelles, une expérience d'intégration peut ainsi se révéler tout à fait différente au sein d'une même entreprise selon l'équipe rejointe. Ces difficultés engendrées par les cultures nationales peuvent être surmontées par les compétences de l'individu, s'il apporte une compétence nécessaire qui permet à l'équipe d'atteindre ses objectifs, l'intégration se fera naturellement. Enfin une position favorable de l'équipe dirigeante à l'égard de l'intégration des internationaux conduira les employés à accueillir les nouveaux arrivants de l'international de façon satisfaisante et aura ainsi une influence positive sur leur intégration. Cette étude exploratoire nous fournit une vision détaillée de l'expérience d'intégration à Luxembourg. Nous avons mis en lumière l'existence de « deux mondes séparés », le rôle de la langue luxembourgeoise, le caractère ambigu des relations entre Luxembourgeois et internationaux, la plus grande facilité à s'intégrer dans un milieu multiculturel, le rôle des communautés présentes à Luxembourg dans l'expérience d'intégration, puis enfin le rôle des compétences de l'individu et des nationalités côtoyées dans le milieu professionnel dans l'expérience d'intégration. Ces éléments sont autant de catégories que nous chercherons à affiner au cours de notre étude principale pour parvenir à un cadre explicatif de l'ensemble de nos données.

### **Chapitre 3 La notion d'intégration dans la littérature : vers la recherche d'une identité retrouvée**

Nous allons définir la notion d'intégration et la différencier du concept d'adaptation. Nous analyserons dans un premier temps l'intégration en entreprise pour nous intéresser ensuite à l'intégration au sein de la société de façon plus générale. Enfin nous détaillerons les étapes du processus d'intégration et étudierons les conditions d'une intégration réussie pour les cadres internationaux. Dans cette perspective il nous semble important de définir ce que nous entendons par cadres internationaux. Nous étudions un groupe de cadres du secteur financier ayant choisi de travailler dans un pays différent de leur pays d'origine. Deux cas sont à distinguer, les expatriés qui travaillent dans le pays d'accueil pour une période de deux à trois ans et les internationaux qui s'installent de façon définitive dans le pays d'accueil et sont en contrat à durée indéterminée. Nous donnerons plus de détails sur le groupe étudié dans la partie consacrée à l'analyse des résultats.

Commençons tout d'abord par définir adaptation et intégration. Pour Jean-Luc Cerdin (1998, p58) l'adaptation est « *l'aptitude d'un individu à modifier sa structure ou son comportement pour répondre harmonieusement à de nouvelles conditions de vies, de nouvelles situations* ». L'intégration semble aller au-delà de l'adaptation, intégration vient du latin « integrarer » rendre entier et désigne l'action de faire entrer une partie dans le tout. En psychologie sociale, Madeleine Grawitz (1994, p225) montre que « *l'intégration s'exprime par l'ensemble des interactions entre les membres provoquant un sentiment d'identification au groupe et à ses valeurs* ». De façon plus globale le Haut Comité à l'Intégration en France met l'accent sur la participation active à la société et affirme en 1993 que « *L'intégration consiste à susciter la participation active à la société tout entière de l'ensemble des femmes et des hommes appelés à vivre durablement sur notre sol en acceptant sans arrière pensée que subsistent des spécificités notamment culturelles, mais en mettant l'accent sur les ressemblances et les convergences dans l'égalité des droits et des devoirs, afin d'assurer la cohésion de notre tissu social.* » L'adaptation nous apparaît alors comme un des comportements possibles lors de la confrontation initiale à une nouvelle culture pour vivre harmonieusement dans le nouveau milieu. L'intégration quand à elle semble être une notion plus complexe faisant appel à une volonté d'identification et d'adhésion aux valeurs du groupe de la part de l'individu.

## **Section 1 Le défi de l'adaptation en entreprise :**

### 1.1 Les différents degrés d'adaptation de Black, Mendenhall et Oddou :

Black, Mendenhall et Oddou (1991) intègrent les travaux théoriques et empiriques relatifs à l'adaptation internationale, mais aussi à l'adaptation nationale et proposent un modèle théorique pour comprendre l'adaptation des expatriés. Ils montrent que lors du processus de préparation de l'expérience internationale, il est important de prendre en compte l'expérience passée du candidat notamment son degré d'éloignement par rapport à la culture du pays d'accueil, de lui proposer une formation de préparation au départ et de porter une grande attention à la sélection même des candidats. Après, lors de l'arrivée dans le pays d'accueil d'autres éléments entrent en jeu. Tout d'abord les compétences de l'individu, efficacité personnelle, capacité relationnelle et capacité à percevoir le nouvel environnement. Les attentes professionnelles du candidat sont aussi à prendre en compte, la définition claire du nouvel emploi, l'adéquation avec les objectifs de carrières du candidat, le degré de nouveauté. Enfin la politique de l'entreprise concernant les expatriés est un facteur non négligeable, la différence de culture organisationnelle par rapport à l'emploi précédent du candidat, les rapports avec les collègues et le soutien logistique reçu. La prise en compte de ces différentes variables permet à Black Mendenhall et Oddou (1991) de distinguer différents niveaux d'adaptation au sein de leur modèle.

- 1 L'adaptation au travail
- 2 L'adaptation à l'interaction avec les locaux
- 3 L'adaptation générale.

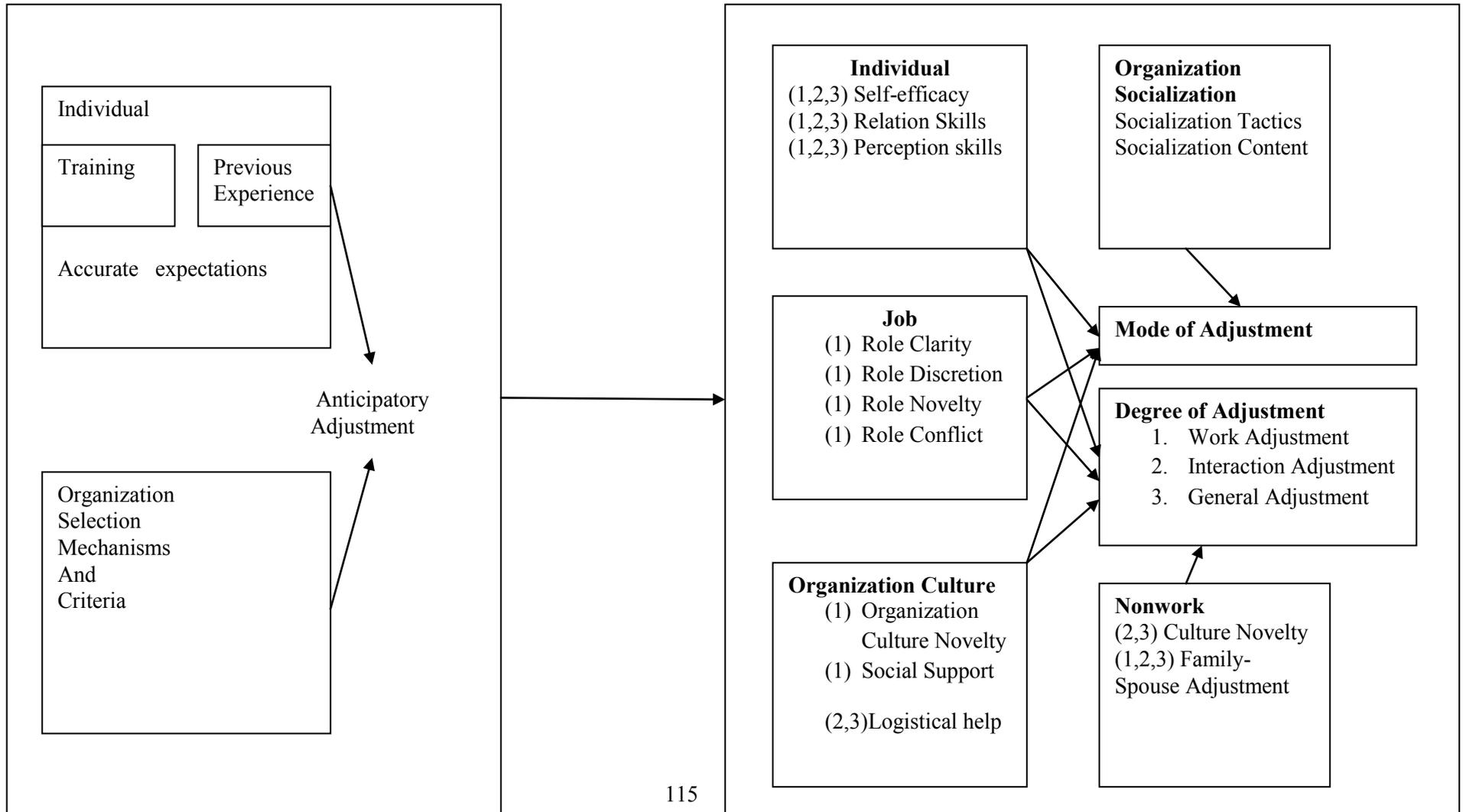
La figure numéro 4 détaille les interactions au sein de ce modèle.

**Figure 4 : Framework of international adjustment\* Black, Mendenhall, and Oddou (1991)**

\*Numbers in parentheses indicate the numbered facet(s) of adjustment to which the specific variable is expected to relate

Anticipatory Adjustment

In- country Adjustment



Ainsi, lors d'une expérience d'expatriation, il convient de s'intéresser à l'adaptation professionnelle, mais aussi à l'adaptation sociale qui est toute aussi déterminante pour contribuer à une expérience réussie. Les auteurs suggèrent un certain nombre de propositions pour la recherche future : La participation à une formation de préparation au départ va favoriser le développement d'attentes conformes à la réalité chez le candidat. Les capacités relationnelles et la capacité à percevoir son environnement permettront une meilleure adaptation au pays d'accueil, l'aide logistique par la société sera aussi un facteur favorable. Cependant plus la différence sera marquée entre la culture du pays d'accueil et celle du pays d'origine, plus l'adaptation sera difficile. Ainsi Black, Mendenhall et Oddou nous permettent d'approfondir les variables à prendre en compte lors de l'adaptation des internationaux à un nouvel environnement professionnel et social. Ils mettent à jour les compétences susceptibles de mener à une adaptation réussie.

#### 1.2 Les conseils de Jean-Luc Cerdin pour une expatriation réussie :

Jean-Luc Cerdin (1998) approfondit l'analyse de Black Mendenhall et Oddou (1991), il se base sur les différentes catégories de compétences proposées par ces derniers, capacités personnelles, capacités relationnelles et capacités perceptuelles pour examiner les facteurs supposés influencer l'adaptabilité des expatriés. Les travaux de Jean Luc Cerdin (1998) montrent que les différentes facettes de l'adaptation correspondent à des qualités individuelles distinctes :

- L'adaptation au travail requiert avant tout une confiance de l'expatrié en ses compétences techniques.
- L'adaptation à l'interaction avec les locaux est facilitée si le cadre international démontre un intérêt pour la culture d'accueil, une deuxième qualité propice à cette adaptation consiste à ne pas se retirer dans des zones de stabilité, zones dans lesquelles l'expatrié peut se réfugier lorsque la situation dans la culture d'accueil devient trop stressante. Jean Luc Cerdin définit cet intérêt pour la culture d'accueil comme une capacité de substitution autrement dit le remplacement d'activités appréciées dans la culture d'origine par des activités dans la culture d'accueil.
- L'adaptation générale, c'est-à-dire aux conditions de vie dans le pays exige elle aussi en priorité cette capacité de substitution de la part de l'expatrié.

Ainsi Jean Luc Cerdin nous indique de façon explicite les qualités individuelles à considérer lors de la sélection des candidats à l'expatriation, cette analyse doit permettre aux entreprises d'optimiser l'adaptabilité de ses cadres à l'international.

### 1.3 Les déterminants de l'intégration en entreprise

Nous nous sommes également intéressés au processus général d'intégration en entreprise des jeunes diplômés sans qu'il ne s'applique forcément à un contexte international. Serge Perrot (2001) distingue cinq approches théoriques de l'entrée organisationnelle. Il s'intéresse tout d'abord à la gestion organisationnelle du processus d'entrée et montre que Van Maanen & Schein (1979) proposent d'expliquer les résultats de la socialisation grâce à sept stratégies qui s'inscrivent par rapport à un axe allant de la conformité à l'innovation. Jones (1986) prolonge ce travail et inscrit six de ces sept stratégies dans un axe dont les extrêmes vont de l'institutionnalisation à l'individualisation. Une autre approche se concentre sur l'adéquation entre individu et société, Wanous (1992) propose un modèle pour expliquer les variables d'implication, de satisfaction et d'intentions de départ. Ensuite l'approche interactionniste appréhende la socialisation par l'information, Reichers (1987) étudie la fréquence d'interaction entre la personne recrutée et les autres salariés. Selon lui, cette fréquence permet d'expliquer la rapidité du processus de socialisation. Puis Serge Perrot (2001) distingue une approche identitaire de la socialisation organisationnelle, Dubar (1991) montre que les sphères du travail se révèlent être des vecteurs d'identification sociale pour l'individu. Enfin l'approche séquentielle considère les différentes étapes du processus d'entrée organisationnelle. Feldman (1976), Schein (1978) et Wanous (1980) proposent différentes étapes pour rendre compte du processus d'entrée organisationnelle.

Ces différentes approches amènent Serge Perrot (2001) à opérationnaliser la réussite de l'entrée organisationnelle à l'aide de cinq indicateurs : La satisfaction au travail, l'implication affective, l'engagement, les intentions de départ et le sentiment de performance. L'auteur souligne que la satisfaction est particulièrement importante puisqu'elle a une conséquence directe sur les intentions de départ des jeunes diplômés. Il utilise la théorie des rôles et montre que les conflits de rôles entre l'individu et le climat de l'entreprise et entre l'individu et son rôle semblent être les plus importants pour expliquer la réussite ou l'échec de l'entrée organisationnelle. Serge Perrot (2001) suggère que les conflits de rôles soient anticipés lors de la période de recrutement pour une intégration réussie. Ensuite le suivi de l'intégration et en particulier des tensions de rôles ressenties apparaît essentiel. Serge Perrot nous sensibilise ainsi à l'influence des tensions de rôles rencontrées par le jeune cadre sur la qualité de son intégration dans l'entreprise.

La première étape rencontrée par le cadre international dans un nouveau pays consiste donc en l'adaptation à son nouvel environnement professionnel et social, les différentes étapes de cette adaptation requièrent des compétences différentes chez les candidats. Dans l'entreprise, l'individu pourra être confronté à des conflits de rôles, selon Perrot (2001), la réussite de son intégration dépendra de sa capacité à gérer ces conflits.

## Section 2 Intégration dans la société :

### 2.1 Les stratégies d'acculturation de John Berry :

John Berry (1997) adhère à la définition de Redfield, Linton & Herskovits (1936), il considère l'acculturation comme les changements culturels induits par la rencontre de groupes de cultures différentes. Il distingue quatre stratégies d'acculturation liées d'une part à l'intérêt de l'individu de conserver son identité et ses caractéristiques mais aussi à son désir de rester en contact avec la société d'accueil au sens large. Le schéma de John Berry ci-dessous résume ces tactiques d'acculturation.

Figure numéro 5 : Acculturation strategies John Berry (1997)

		Issue 1 Is it considered to be of value to maintain one's identity and characteristics?	
		Yes	No
Is it considered to be of value to maintain relationships with larger society ?	Yes	<b>INTEGRATION</b>	<b>ASSIMILATION</b>
	No	<b>SEPARATION/ SEGREGATION</b>	<b>MARGINALIZATION</b>

Ainsi l'intégration se réalise lorsque les individus s'adaptent aux valeurs de la société d'accueil tout en restant fidèles à leur ancrage culturel, une telle situation n'est possible que lorsque la société d'accueil est ouverte à la diversité et permet aux nouveaux venus de cultiver leurs différences culturelles.

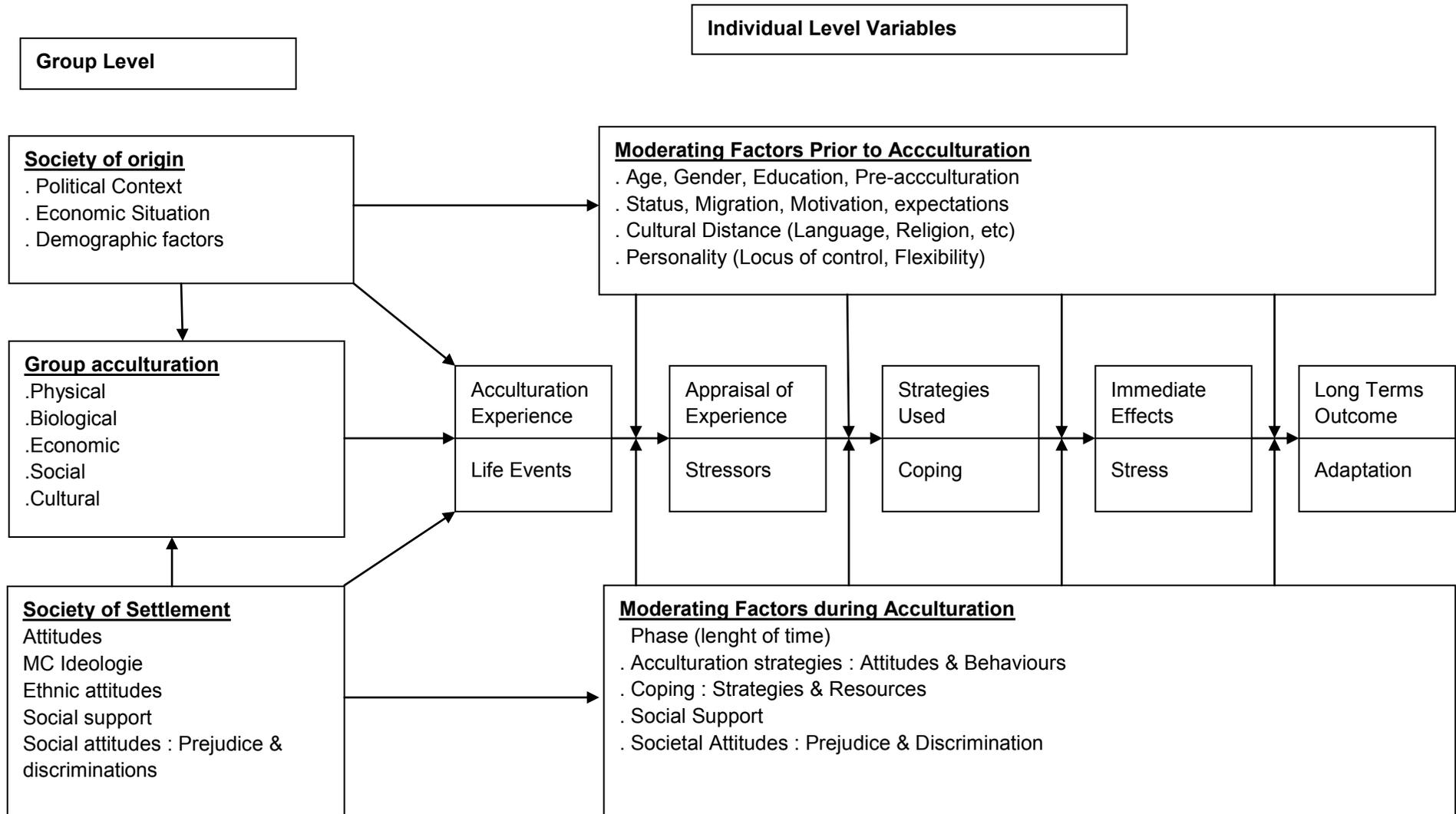
Le modèle de l'assimilation ne permet pas aux individus de rester fidèles à leur héritage culturel, ils doivent adopter la culture du pays d'accueil, ce type d'acculturation est vécue de façon plus douloureuse.

La situation de séparation ou de ségrégation survient lorsque, les internationaux ne voient pas d'intérêt à rester en contact avec la société d'accueil. C'est dans ce contexte difficile qu'apparaît la création de ghettos.

La marginalisation est le contexte le plus douloureux, l'individu se sent écrasé par l'expérience d'acculturation, tout en ne ressentant aucun goût pour découvrir la société d'accueil il renonce à ses racines culturelles et sombre dans des troubles psychopathologiques.

La figure numéro 6 montre les variables en jeu lors du processus d'acculturation

Figure 6 « A framework for acculturation research » de John Berry (1997)



John Berry (1997) met l'accent sur le fait qu'il ne faut pas négliger un certain nombre de variables lors de l'analyse du processus d'acculturation. Deux types de variables sont à distinguer, celles qui concernent le groupe et celles liées à l'individu. Ainsi il convient de s'interroger sur les contextes économiques et politiques des sociétés d'origine et d'accueil, mais aussi sur la politique vis-à-vis des étrangers au sein de cette dernière. Ensuite un examen doit être fait des variables individuelles de manière à comprendre comment l'individu fait face au stress engendré par la situation de nouveauté et comment il s'y adapte. Il observe l'éventail des changements culturels qui de superficiels comme les changements de façon de s'alimenter vont jusqu'à des changements plus profonds concernant la religion ou l'altération du système de valeurs. John Berry (1997, p29) conclut que l'intégration est la stratégie qui augure de la meilleure issue lors d'une confrontation à une culture différente, cependant la volonté de la part de l'individu de découvrir sa culture d'accueil et d'en adopter les valeurs doit coexister avec une société d'accueil ouverte à la diversité. Il met l'accent sur l'intérêt de la diversité : *«La diversité dans la société est un des piments de la vie, elle offre des bénéfices en termes de diplomatie et dans la gestion des affaires. La diversité culturelle renforce l'adaptabilité de la société »*<sup>6</sup>.

### **Section 3 Les étapes du processus d'intégration :**

#### **3.1 De l'adaptation à l'intégration : une identité retrouvée**

Les analyses des auteurs précédents nous amènent à envisager l'intégration comme un processus en plusieurs étapes. Le cadre international qui arrive dans un nouveau pays passe d'abord par une période d'adaptation pendant laquelle il doit ajuster son comportement pour répondre de façon adéquate aux sollicitations de son nouvel environnement du point de vue professionnel et social. Ensuite le niveau d'interactions avec la société se complexifie et l'individu est amené à faire certains choix, notamment celui de s'ouvrir à la culture d'accueil ou non. John Berry décrit très bien les différentes stratégies d'acculturation et nous montre que l'intégration est la manière la plus fructueuse de se confronter à une culture différente. L'intégration nous apparaît alors comme la reconstruction d'une nouvelle identité, la capacité à rester fidèle à son ancrage culturel tout en adhérant aux valeurs du pays et de l'entreprise d'accueil. Seule cette alchimie difficile peut garantir à l'expatrié un sentiment d'appartenance à ces deux entités. La motivation du cadre international lors de cette expérience est avant tout professionnelle et il nous semble qu'intégration dans l'entreprise et intégration dans la société sont intimement liées, même si ces deux processus ne mettent pas en jeu les mêmes

---

<sup>6</sup> Notre traduction

compétences comme l'a montré Jean-Luc Cerdin (1998). Comme dans la société, dans l'entreprise, l'expatrié après s'être adapté aux us et coutumes de son nouvel employeur doit adhérer à la culture d'entreprise d'accueil et s'identifier à celle-ci, il se construit une identité au travail comme l'a montré Renaud Sainsaulieu (1977). Nous rejoignons aussi l'analyse de Philippe Pierre (2003) lorsqu'il affirme que les cadres internationaux sont des « compositeurs » dans un travail de bricolage de matériaux antérieurs. Il se réfère aux travaux de Carmel Camilleri (1997) pour lequel les situations d'interactions dans lesquelles sont impliqués les individus sont diverses et multiples et infèrent des réponses identitaires également diverses. Mais ces différents éléments – ou rôles ou identités, suivant les auteurs – ne s'assemblent pas dans une simple juxtaposition d'identités, mais sont intégrés dans un tout structuré, plus ou moins cohérent et fonctionnel. Il met l'accent sur l'importance de l'interaction entre le sujet et le monde et insiste sur la capacité de choix de l'individu de son groupe d'appartenance. Pour Philippe Pierre (2003, p70) « *Si certains cadres internationaux s'identifient à un groupe ethnique quand ce choix se révèle avantageux (...), dans beaucoup de circonstances vécues dans l'entreprise, l'identification ethnique est volontairement dissoute, cesse d'être rentable et d'autres identifications positives lui sont préférées* ».

Ainsi il nous semble que l'adaptation est une des étapes nécessaire au processus d'intégration, cependant la découverte de l'autre culture et l'adoption de comportements adéquats par rapport à ce cadre ne sont que les premiers pas d'un processus plus complexe. L'intégration met en jeu des stratégies identitaires qu'il appartient à l'individu de construire en interaction avec la société d'accueil, mais aussi avec l'entreprise d'accueil. Cette alchimie entre culture d'origine et culture d'accueil peut-être modulée selon les situations. Réussira-t-il tout en gardant ses référents culturels à se reconnaître dans ceux proposés par son nouvel environnement et à s'y identifier pour faire partie intégrante du groupe ? Autant de questions auxquelles nous nous proposons de répondre lors de notre étude.

### 3.2 Les conditions d'une intégration réussie :

Certaines conditions tant chez l'individu que dans la société d'accueil semblent nécessaires à la mise en place de ce processus.

#### 3.2.1 Les variables individuelles :

Comme le montre le schéma de John Berry (1997), avant même la période d'expatriation il est nécessaire de s'interroger sur les motivations de l'individu pour cette expérience. Black, Mendenhall et Oddou (1991) soulignent aussi l'attention à porter à l'impact de la décision sur la progression de carrière de l'individu. La distance culturelle avec le pays d'origine est une autre

variable à prendre en considération. De façon prévisible plus l'éloignement entre deux cultures est grand plus les risques d'échecs sont élevés. Ensuite les compétences individuelles, et notamment la capacité à faire face à des situations nouvelles et à surmonter le stress dû à la nouveauté sont des éléments clés lors de l'immersion dans une culture différente. Rappelons que Jean Luc Cerdin (1998) s'est attaché à montrer l'importance de la capacité de substitution lors de cette expérience, il met aussi en avant les capacités relationnelles et perceptuelles de l'individu. En effet la capacité à créer des liens facilement avec son entourage permet à l'individu de développer une compréhension de la culture locale plus rapide qui va l'aider à modifier ses comportements de façon appropriée et à être efficace dans son milieu professionnel. La dimension perceptuelle quant à elle représente la capacité de percevoir et de comprendre les raisons du comportement des étrangers, elle permet à l'expatrié de réduire ses incertitudes et d'échapper à l'ethnocentrisme. Ainsi motivation de l'individu, cohérence dans son projet professionnel, compétences relationnelles et perceptuelles augurent d'une bonne intégration.

### 3.2.2 Les variables sociétales :

La probabilité d'intégration au sein d'une culture nouvelle dépend également de l'orientation de la société d'accueil par rapport à l'immigration et au pluralisme. John Berry (1997) montre que certaines sociétés acceptent le pluralisme culturel et encouragent la diversité culturelle et le maintien de communautés culturelles différentes. Une telle situation facilite l'intégration des nouveaux venus et leur permettent de rester fidèles à leur culture. Thomas et Znaniecki (1998) illustrent bien ce point dans leur étude de la vie d'un migrant polonais en Europe et en Amérique, l'accueil de la communauté polonaise aux Etats-Unis est un premier pas vers l'intégration pour le nouvel arrivant. Le fait de partager son expérience avec des personnes de sa culture et de bénéficier de leur expérience lui assure une transition en douceur. Toujours selon John Berry d'autres sociétés cherchent à éliminer toute diversité au travers de politiques d'assimilation, dans d'autres cas encore on tente de marginaliser les personnes issues de l'immigration. Distinguons ici les politiques d'accueil menées à Luxembourg et en France, il nous semble que le Luxembourg a compris l'intérêt d'une société multiculturelle et favorise un certain communautarisme au travers duquel les étrangers peuvent conserver un lien avec leur culture d'origine. La France au contraire a plutôt tendance à pratiquer une politique assimilationniste (Berry & Sabatier, 1994) et souhaite que les nouveaux venus adoptent le modèle culturel français au plus vite. Il nous semble aussi que les besoins économiques de la société jouent un rôle significatif dans ce processus. Le Luxembourg doit intégrer une main d'œuvre étrangère pour répondre aux besoins engendrés par son développement économique alors que cette tendance est moins prononcée en France. La dépendance vis-à-vis de la main

d'œuvre étrangère pourrait ainsi entraîner des politiques d'accueil et d'intégration plus favorables aux étrangers que dans le cas contraire.

Il nous semble que la même démarche est observable au sein des entreprises. La personne qui apporte une compétence indispensable à son équipe s'intégrera plus vite qu'une autre moins qualifiée. Par ailleurs à une échelle plus restreinte que celle de la société, la philosophie de l'entreprise par rapport à la diversité se traduit dans la culture d'entreprise et la façon d'accueillir et d'intégrer les nouveaux arrivants. Il apparaît beaucoup plus facile pour les internationaux de s'intégrer à une entreprise internationale et multiculturelle que dans une entreprise au sein de laquelle les employés sont tous issus de la même nationalité.

Ainsi nous rejoignons Carmel Camilleri (1997) pour conclure que l'intégration comme stratégie identitaire est un processus dialectique entre le sujet et le monde, entre l'individu et sa société d'accueil. A l'individu de construire la meilleure alchimie possible avec sa nouvelle culture en procédant aux bons choix identitaires, cependant l'attitude de la société d'accueil aura aussi une influence décisive sur le succès de son intégration.

L'intégration nous apparaît ainsi comme un processus complexe, elle passe par l'adaptation à un nouvel environnement pour ensuite faire appel à des changements plus profonds dans la structure de l'individu, notamment au niveau de ses valeurs. Il nous semble que l'intégration s'opère lorsque l'individu s'est identifié au groupe d'accueil et s'apparente ainsi à un choix d'appartenance identitaire. Nous avons noté de nombreuses similitudes entre l'intégration dans la société et l'intégration dans l'entreprise. Certaines qualités chez l'individu et dans la société et l'entreprise d'accueil facilitent cette relation dialectique.

## **Chapitre 4 Vers une redéfinition de la problématique**

La confrontation de notre expérience de terrain aux résultats de l'étude exploratoire et aux apports de la littérature sur le thème de l'intégration nous amène à affiner notre problématique.

### **Section 1 Vers une conceptualisation des comportements perçus par les acteurs de la place luxembourgeoise**

Pour commencer nous avons observé au cours de notre expérience professionnelle l'attachement des Luxembourgeois à leur langue et leur volonté de se retrouver entre eux. Cette tendance à été vivement confirmée par les acteurs interrogés, leurs témoignages nous ont même permis de mettre à jour l'existence de « deux mondes » à Luxembourg celui des

travailleurs étrangers qui évoluent dans une communauté internationale et celui des réseaux luxembourgeois. Cette situation nous a permis de mettre en exergue l'influence décisive du rôle de la langue dans le processus d'intégration. Nous avons aussi découvert que la notion d'intégration dans l'environnement luxembourgeois ne revêt pas la même signification selon les groupes interrogés. En effet pour les internationaux il s'agit de développer une sensibilité aux différences culturelles pour interagir avec la communauté internationale alors que pour les Luxembourgeois il est question de développer un intérêt et des interactions avec leur propre culture.

Ensuite la perception issue de notre pratique professionnelle de l'influence marquée de la culture nationale dans le processus d'intégration a été confirmée par les résultats de l'étude exploratoire, que ce soit dans la vie sociale par le truchement de différentes communautés présentes à Luxembourg ou dans le milieu organisationnel au sein duquel le regroupement par nationalité est fort présent. La culture nationale semble jouer un rôle de premier plan dans le phénomène étudié. En effet l'expérience d'intégration peut s'avérer différente au sein de la même entreprise selon le caractère multiculturel ou mono culturel de l'équipe intégrée.

La revue de la littérature nous a permis de mieux comprendre le concept d'intégration, nous le concevons comme un processus en plusieurs étapes, la personne concernée par la confrontation à une nouvelle culture doit dans un premier temps s'y adapter comme nous le montre Jean-Luc Cerdin (1998) autrement dit modifier ses comportements pour les faire correspondre à la société d'accueil. Le processus d'intégration serait quant à lui un phénomène plus complexe qui nécessite un choix d'identification au groupe de la société d'accueil et donc une modification progressive des valeurs mêmes de l'individu. Le concept des stratégies identitaires de Carmel Camilleri (1997) nous a aidés à saisir ce processus de choix identitaire. La définition du concept d'intégration par John Berry (1997) nous montre l'importance de la société d'accueil dans cette expérience. Il conçoit en effet l'intégration comme la possibilité de s'adapter aux valeurs de la société d'accueil tout en restant fidèle à ses ancrages culturels. Dans cette perspective l'intégration ne sera possible que dans une société respectueuse des différences culturelles susceptible de laisser le choix aux membres qu'elle accueille de maintenir un lien à leurs origines. Ainsi il nous semble que pour comprendre le processus d'intégration dans le milieu luxembourgeois il nous faut découvrir chez l'individu le fait déclencheur qui l'engage à s'identifier à sa nouvelle culture et à son entreprise d'accueil et à développer un sentiment d'appartenance à ces deux entités.

Les résultats de l'étude exploratoire nous suggèrent une esquisse de réponse à cette interrogation. En effet les compétences de l'individu semblent lui permettre de surmonter les difficultés liées aux différences culturelles et à la non maîtrise de la langue du pays. Les

analyses de Jean-Luc Cerdin (1998) confirment en partie ce résultat, il montre en effet que certaines compétences présentes chez l'individu augurent d'une expatriation réussie. Notons que les résultats de notre étude nous engagent à distinguer les compétences techniques porteuses d'intégration dans le milieu professionnel et les compétences comportementales nécessaires aux deux facettes de l'intégration, organisationnelle et sociale.

## **Section 2 Naissance de nos catégories**

Pour expliquer la démarche analytique de la « Grounded Theory » qui nous permet de « construire » des concepts à partir des données du terrain, nous allons présenter notre démarche de façon synthétique sous forme de tableau. Dans la première colonne nous transposons les extraits de verbatim qui nous ont permis d'aboutir à onze catégories présentées dans la deuxième colonne, la troisième partie contient les catégories majeures autour desquelles nous souhaitons structurer la poursuite de notre travail, chaque concept regroupe plusieurs catégories du niveau précédent. La dernière colonne comporte une explication de ce qui nous permet d'aboutir à la catégorie majeure de la colonne numéro trois.

Tableau Elaboration des catégories de l'étude exploratoire

Extraits d'entretien	Catégories	Catégories majeures	Explications
<p><b>Exp/Lu/Div 3:</b> « Il y a tellement de gens qui viennent que c'est difficile d'atteindre le socle luxembourgeois, pas besoin de vivre à Luxembourg, on peut vivre dans <u>deux mondes</u> séparés ».</p> <p><b>Loc/Lu/Div 5:</b> -« Mais dans l'administration il ya les vrais Luxembourgeois, ils devraient être habitués, mais à nouveau, il y a les deux côtés à Luxembourg, ceux qui pensent on a assez d'internationaux, ils prennent les places sur le marché ».</p> <p><b>Loc/Lu/Div 6:</b> -« Tu pourrais classier les Luxembourgeois dans différentes catégories, ceux qui travaillent dans des administrations à Luxembourg donneraient d'autres réponses que ceux qui travaillent dans un environnement multiculturel ».</p> <p><b>Loc/Lu/ Div 7 :</b> -« Il y a quand même <u>deux mondes</u>, le monde organisé autour du secteur public et le monde autour pas pénétré par les Luxembourgeois ».</p>	<p>Perception de la présence de deux mondes, une communauté multiculturelle évoluant dans les entreprises internationales et les réseaux locaux majoritairement employés par le secteur public.</p>	<p><b>Dans un milieu multiculturel, l'intégration des cadres internationaux se fait plutôt au sein de la communauté internationale que dans le groupe des locaux</b></p>	<p>Les étrangers évoluent dans les entreprises internationales et côtoient majoritairement la communauté internationale. Ils cherchent donc à s'intégrer à ce groupe.</p>
<p><b>Exp/Lu/Div 2 :</b> -« Je crois qu'ils aiment vraiment parce que c'est international, tu n'es pas un cas spécifique, il y a tellement de diversité ».</p> <p><b>Exp/Lu/Div 3 :</b> -« Vu la petitesse de l'endroit et le caractère excessivement cosmopolite, les gens sont heureux de partager entre internationaux, je ne suis pas convaincu qu'ils soient intéressés par une forme d'intégration avec les Luxembourgeois, ils s'en fichent ».</p> <p>-« A leur place, vu l'étroitesse de ce que c'est, ça ne m'intéresserait pas de connaître Luxembourg, plus les autres pays d'Europe ».</p> <p><b>Loc/Lu/Div 6 :</b> -« Les internationaux restent amis entre eux. J'entends souvent dire que les Luxembourgeois sont assez distants ».</p> <p><b>Loc/Lu/Div 7 :</b> -« Luxembourg offre l'opportunité aux gens de différentes nationalités de se retrouver».</p>	<p>Attrait pour le caractère multiculturel et manque d'intérêt pour le groupe des locaux chez la population étudiée.</p>	<p><b>Dans un milieu multiculturel, l'intégration des cadres internationaux se fait plutôt au sein de la communauté internationale que dans le groupe des locaux.</b></p>	<p>D'une part les étrangers sont attirés par la communauté internationale et s'y épanouissent, ils ne semblent pas intéressés par le contact avec les Luxembourgeois. Cette situation conduit les étrangers à privilégier une intégration au sein de la communauté internationale.</p>
<p><b>Exp/Lu/Div 1 :</b> -« J'ai l'impression, je ne suis pas sûr que la population luxembourgeoise propre a envie de s'ouvrir à la population étrangère. Peut-être qu'ils se considèrent comme un groupe à part, une élite, ils se disent qu'ils ont quelque chose en plus».</p> <p><b>Exp/Lu/Div 2 :</b> -« Pour conserver leur identité les Luxembourgeois ont parfois besoin de rester entre eux, ils sont trop dilués, trop accueillants, ils perdent leur identité».</p>	<p>Volonté de protection de la part des locaux</p>	<p><b>Dans un milieu multiculturel, l'intégration des cadres internationaux se fait plutôt au sein de la</b></p>	<p>Les Luxembourgeois aiment à se retrouver entre eux pour parler leur langue et peut être aussi en réaction à la présence massive d'internationaux dans le pays. Cette tendance</p>

<p><b>Loc/Lu/Div 6 :</b> - « Le luxembourgeois est important pour nous, parfois on est content d'être entre Luxembourgeois et de parler luxembourgeois ».</p> <p><b>Exp/Lu/Lux 8 :</b> - « les Luxembourgeois sont assez critiques par rapport aux étrangers, la langue est importante. Racisme, le mot serait trop fort, retenue pas assez. Par exemple avec les Francophones, « oh encore un Français »</p>		<p><b>communauté internationale que dans le groupe des locaux.</b></p>	<p>n'engage pas les internationaux à chercher le contact avec le groupe des Luxembourgeois.</p>
<p><b>Exp/Lu/Div 1 :</b> « C'est une longue tradition de Luxembourg de recevoir des étrangers, surtout des frontaliers. Mise en place d'outils, des structures pour les accueillir ».</p> <p><b>Exp/Lu/Div 4 :</b> - « Vu que le pays est très petit, il est forcé à s'ouvrir pour créer des opportunités, pour trouver des avantages concurrentiels, les démarches sont plus internationales, on est en avance ».</p> <p>-« Un endroit très multiculturel, Luxembourg est plus diversifié à tous les niveaux, beaucoup plus qu'en Angleterre, la taille aussi la proportion de non Luxembourgeois à Luxembourg n'est pas comparable ».</p> <p><b>Loc/Lu/Div 5 :</b> -« Via les communes, on fait quand même beaucoup pour les intégrer. Il y a des journées de culture, chacun se présente, cela se fait souvent dans les petits villages ».</p> <p><b>Loc/Lu/Pu 13 :</b> -« Projet d'ouvrir les fonctions d'échevin et de bourgmestre aux non internationaux ».</p>	<p>Le contexte national favorise la diversité dans la société.</p>	<p><b>Dans un milieu multiculturel, l'intégration des cadres internationaux se fait plutôt au sein de la communauté internationale que dans le groupe des locaux.</b></p>	<p>Le pays grâce à une tradition d'accueil et le respect des différentes cultures présentes en son sein favorise le développement d'une communauté internationale au sein de laquelle les cadres internationaux s'épanouissent. Ils ne ressentent donc pas le besoin d'aller vers les locaux.</p>
<p><b>Exp/Lu/Div 1 :</b> - « Les gens ont reçu une formation pour gérer les problèmes de diversité culturelle. Les directions, le management sont plus à même d'intégrer des personnes de nationalités différentes et comprendre les problèmes qui peuvent arriver lors d'une nouvelle intégration».</p> <p><b>Exp/Lu/Div 3</b> - « L'adaptation chez Diversaudit est différente, si pour une raison qui m'échappe un étranger allait travailler à la CFL( Chemins de fer luxembourgeois), ce serait plus difficile. Un auditeur roumain ou pakistanais, ce qu'il vit dans la firme sera différent de quand il va faire ses courses, il y a quand même une certaine communauté ».</p> <p><b>Exp/Lu/Div 4</b> - « Je pense qu'ils sont bien accueillis quelque part vu que c'est assez multiculturel, les personnes sont déjà exposées à un environnement multiculturel, ce n'est pas nouveau, ils montrent plutôt de l'intérêt que de la méfiance ».</p> <p><b>Loc/Lu/Div 5</b> - « Oui au bureau, c'est très international, la langue parlée est l'anglais ».</p> <p><b>Loc/Lu/Div 6</b> -« Je ne pense pas qu'un international doive changer sa culture parce qu'ici la culture d'entreprise est internationale. Même un Luxembourgeois s'adapte, ici on</p>	<p>La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles</p>	<p><b>Dans un milieu multiculturel, l'intégration des cadres internationaux se fait plutôt au sein de la communauté internationale que dans le groupe des locaux.</b></p>	<p>Dans les entreprises multiculturelles, la pratique de l'anglais, la tradition d'accueil des étrangers, le fait qu'ils ne sentent pas différents des locaux en arrivant dans l'entreprise favorise la diversité. L'accueil se fait de façon plus réservée dans les entreprises nationales. Cet épanouissement au sein d'un milieu professionnel multiculturel engage les internationaux à s'intégrer au sein de cette communauté.</p>

<p>ne peut pas dire que c'est une culture francophone, germanophone, c'est international ».</p> <p><b>Loc/Lu/Lux 10 :</b></p> <p>-« Ça dépend des personnes, les personnes d'origine luxembourgeoise ont tendance à être plus chaleureux avec les personnes de même nationalité. Je ne pense pas que tout le monde soit accueilli de la même façon, ça peut être dur pour certaines personnes ».</p>			
<p><b>Exp/Lu/Div 1 :</b></p> <p>-« Même niveau professionnel, l'accueil est généralement très favorable(...) former un groupe, un facteur de refuge, un inconscient collectif, se mettre ensemble pour se sentir rassuré ».</p> <p><b>Exp/Lu/Div 2 :</b></p> <p>- « Pour ceux qui commencent en Septembre pas de question d'intégration, si tu viens seul, le processus d'intégration se passera différemment ».</p> <p><b>Exp/Lu/Div 4 :</b></p> <p>-« Le fait qu'on connaisse déjà quelqu'un à Luxembourg, ça aide aussi beaucoup ».</p> <p><b>Loc/Lu/Pu 12 :</b></p> <p>-« ça dépend des secteurs, dans la construction, c'est pas vraiment l'intégration, ils s'attachent aux choses qu'ils connaissent, ils restent en petit groupe, ils ne font pas l'effort de parler en français (...) ».</p>	<p>Réconfort de rencontrer des personnes dans la même situation que soi.</p>	<p><b>Culture et langue font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe et de s'y intégrer.</b></p>	<p>Le fait de se retrouver avec des personnes dans la même situation que soi permet aux internationaux de réduire le stress lié à la situation d'entrée organisationnelle. Ce réconfort est souvent trouvé auprès de personnes de la même nationalité.</p>
<p><b>Exp/Lu/Div 2 :</b></p> <p>-« Partout à l'étranger (...) les gens se regroupent, la nostalgie d'avoir des gens qui réfléchissent comme toi parce qu'ils ont été socialisés pareil ».</p> <p>-« Ici ça dépend, si tu viens des pays clés où il y a du monde, tu es accueilli comme chez toi, savoir comment un Bulgare est accueilli ».</p> <p><b>Loc/Lu/Div 5 :</b></p> <p>-« Quand il y a une seule nationalité différente c'est difficile pour l'intégration. Dans un environnement international, c'est plus facile de se faire accepter, les gens sont plus ouverts ».</p> <p><b>Loc/Lu/Div 6 :</b></p> <p>-« On ne peut pas dire que c'est une culture francophone, germanophone, c'est international, notre entreprise est guidée par l'une ou l'autre nationalité, si tu es originaire d'une population minoritaire dans la société c'est plus difficile. Si tu es francophone, tu trouves des gens qui t'aident partout ».</p> <p><b>Exp/Lu/Lux 8 :</b></p> <p>-« On avait une nouvelle collègue et le problème, elle ne parlait pas luxembourgeois et certains dans l'équipe se disaient « oh non, on ne va pas pouvoir parler luxembourgeois, on parlera luxembourgeois quand même ».</p> <p><b>Loc/Lu/Lux 10 :</b></p> <p>-« Dans les lieux de travail, on voit les Francophones papoter, les Luxembourgeois d'un côté. Ça dépend du poste de travail, les Français s'occupent du marché francophone, les Germanophones sont sur les marchés allemands et c'est pas plus mal ».</p>	<p>Tendance au regroupement par nationalité et meilleur accueil dans un groupe de sa propre nationalité.</p>	<p><b>Culture et langue font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe et de s'y intégrer.</b></p>	<p>Observation d'une tendance au regroupement par nationalité dans les entreprises, les individus font un choix d'appartenance aux groupes proches de leurs cultures et de leurs langues, ils sont reconnus par les membres de ce groupe qui les accueille. Cette situation facilite ainsi les premiers pas de leur intégration.</p>

<p><b>Exp/Lu/Div 4 :</b> -« Là si on a une structure, parfois plusieurs personnes d'un pays restent entre eux, c'est confortable au début mais ça ralenti le processus d'intégration avec les autres ».</p> <p><b>Loc/Lu/Div 7 :</b> - « Souvent les mêmes nationalités se retrouvent entre eux” . -« Mon impression, c'est que les gens qui osent et se lancent dans l'aventure ont plus de chance de rester, les groupes qui se retrouvent entre eux ont moins de chance de rester ». -«Conseil : Traudech : lâche toi. Intéressant d'avoir des échanges de vue, réflexes très différents d'une culture à une autre ».</p> <p><b>Loc/Lu/Pu 13 :</b> - « L'intégration ne se limite pas à la langue. Sortir de son milieu, aller vers un club de sport, participation à la vie communale, participation consultative ».</p>	<p>Le regroupement par nationalité et par langue parlée constitue un premier pas vers l'intégration, ensuite nécessité d'une certaine audace pour sortir de son groupe de référence culturel.</p>	<p><b>Culture et langue font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe, cependant pour s'intégrer à une entité multiculturelle il est nécessaire de développer d'autres points d'identification.</b></p>	<p>Si les internationaux ne sortent pas de la zone de confort offerte par leur communauté culturelle ou linguistique, leur processus d'intégration au sein d'une communauté plus globale sera ralenti.</p>
<p><b>Exp/Lu/Div 1 :</b> -« Dans la hiérarchie au niveau professionnel, on ne s'attarde pas à ce que les gens viennent d'une région différente, mais à ce qu'ils peuvent apporter».</p> <p><b>Exp/Lu/Lux 8 :</b> -« Après aux personnes de passer outre ce problème de communication et de montrer leurs qualités ».</p> <p><b>Loc/Lu/Lux 11 :</b> -«Je ne vois pas de problème s'il y a un Français ou moi je fais le travail. Il faut avoir les compétences».</p> <p><b>Loc/Lu/Pu 13 :</b> -« Ça dépend souvent des personnalités, des personnes plus que de leur origine, le nouveau venu est considéré comme un appui pas quelqu'un qui vient prendre l'emploi, vient en aide, il y a beaucoup de travail à faire».</p>	<p>La compétence entraîne une reconnaissance de la part de l'équipe de travail et favorise l'intégration du cadre international.</p>	<p><b>Les compétences et l'état d'esprit de l'individu permettent de dépasser les différences liées aux cultures nationales et de s'intégrer dans le milieu organisationnel.</b></p>	<p>La maîtrise d'une compétence nécessaire au sein de l'équipe intégrée va permettre à ses membres d'atteindre leurs objectifs ou d'alléger leur charge de travail. Cette situation entrainera une reconnaissance de la part des membres du groupe à l'égard du nouveau venu favorable à l'identification de ce dernier au groupe. Cette reconnaissance donne au cadre international une assurance qui lui permet de s'ouvrir et de comprendre les personnes de son équipe et donc de travailler plus efficacement.</p>
<p><b>Exp/Lu/Div 2 :</b> -« Rester ouvert (...) et prendre les Luxembourgeois au sérieux ou leur identité. Certains ont tendance à ne pas les prendre au sérieux, ils ont une identité propre, ils en sont fiers, ils ont le droit de l'être ».</p> <p><b>Exp/Lu/Div 6 :</b></p>	<p>Certaines aptitudes comme l'ouverture d'esprit facilitent l'intégration de</p>	<p><b>Les compétences et l'état d'esprit de l'individu permettent de dépasser les</b></p>	<p>L'ouverture d'esprit permet aux cadres internationaux de comprendre et de respecter les différences culturelles, cela</p>

<p>-« Tu dois avoir l'esprit ouvert, c'est important si tu travailles à Luxembourg de vivre à Luxembourg, de rester ouvert aux cultures ».</p> <p><b>Exp/Lu/Div 7 :</b></p> <p>-« (conseil pour les expatriés) De sortir de leur cadre de référence, d'avoir une certaine ouverture d'esprit, ne pas hésiter à se rendre dans des endroits plutôt Luxo».</p> <p><b>Loc/Lu/Pu 12 :</b></p> <p>-« Etre open-minded, être ouvert ne pas rencontrer que des gens du pays, Luxembourg est leur pays d'accueil pour les prochaines années, s'intégrer un peu plus ».</p>	<p>l'individu.</p>	<p><b>différences liées aux cultures nationales et de s'intégrer dans le milieu organisationnel.</b></p>	<p>leur permet d'éviter les écueils entraînés par ces différences, en travaillant plus efficacement, ils vont s'intégrer plus vite. Notons que pour les Luxembourgeois cette ouverture d'esprit doit plus se traduire par un intérêt pour la culture luxembourgeoise que par le développement de compétences interculturelles.</p>
<p><b>Exp/Lu/Div 2 :</b></p> <p>-« Si tu restes dans ton coin c'est difficile, il faut que tu le veuilles».</p> <p><b>Exp/Lu/Div 4 :</b></p> <p>- « Etre conscient qu'il y aura des différences de point de vue, de cultures, de façons de regarder les choses, cela ne devrait pas empêcher la curiosité, de voir comment cela se compare avec le pays d'origine, ne pas s'obstiner à faire la même chose ».</p> <p><b>Exp/Lu/Lux 8 :</b></p> <p>« Quand on se mélange, l'intégration se fait d'office. Jamais perdre de vue qu'on est étranger et que c'est à nous de faire l'effort. Quand on veut quelque chose on va le chercher(...), mais ils ne doivent pas attendre que ça vienne à eux ».</p> <p><b>Exp/Lu/Lux 9 :</b></p> <p>-« Si on parle la langue, ça se passe plutôt bien, c'est un signe aussi de la personne, c'est pas à sens unique ».</p> <p><b>Loc/Lu/Lux 11</b></p> <p>-« Quelqu'un qui veut s'intégrer dans un pays étranger a déjà fait un grand pas, si on fait ça, on va également apprendre la langue, sinon on va pas s'intégrer ».</p>	<p>L'état d'esprit de la personne influe lors de l'expérience d'intégration.</p>	<p><b>Les compétences et l'état d'esprit de l'individu permettent de dépasser les différences liées aux cultures nationales et de s'intégrer dans le milieu organisationnel.</b></p>	<p>Si une personne a envie de s'intégrer et fait preuve de proactivité dans sa démarche, notamment en allant vers les gens, en apprenant la langue et en s'intéressant à la culture. l'intégration se fera naturellement.</p>

La confrontation de notre expérience de l'accueil des internationaux à Luxembourg avec la perception des acteurs de la place nous amène à confirmer plusieurs tendances.

## 2.1 Dans un milieu multiculturel l'intégration des cadres internationaux a tendance à se faire au sein de la communauté internationale

Dans un premier temps, nous avons découvert à Luxembourg la présence de deux mondes, celui de la communauté multiculturelle qui évolue dans les entreprises internationales et celui des réseaux locaux majoritairement employés dans le secteur public. Les étrangers évoluent ainsi plutôt dans des milieux internationaux et ont finalement peu d'occasions de rencontrer des Luxembourgeois. Nous observons aussi un attrait marqué pour cet environnement multiculturel de la part des internationaux, ce facteur a même été l'élément décisif dans le choix de Luxembourg pour certains, ils se plaisent au sein de cette communauté internationale et ne recherchent pas vraiment le contact avec les locaux. D'autre part, nous avons aussi montré que les Luxembourgeois aiment à se retrouver entre eux pour parler leur langue et peut être aussi en réaction à la présence massive d'étrangers dans le pays. Cette tendance s'ajoute aux raisons des internationaux pour ne pas chercher le contact avec le groupe des Luxembourgeois. Ensuite l'étude des environnements intégrés révèle une disposition favorable à la diversité que ce soit dans la société ou dans l'entreprise internationale. Il existe une tradition d'accueil à Luxembourg et le respect des différentes cultures est une réalité illustrée par la cohabitation heureuse de différentes communautés nationales mais aussi par le développement d'une communauté internationale. Dans les entreprises multiculturelles, la pratique de l'anglais, la tradition d'accueil des étrangers, le fait qu'ils ne sentent pas différents des locaux en arrivant dans l'entreprise favorise la diversité. L'accueil se fait de façon plus réservée dans les entreprises nationales. Ces constatations nous conduisent à remarquer que dans l'environnement multiculturel luxembourgeois, l'intégration des cadres internationaux se fait plutôt au sein de la communauté internationale que dans le groupe des locaux. En effet la présence de "deux mondes" distincts, le plaisir des internationaux à évoluer dans un milieu multiculturel, leur peu d'intérêt à l'égard des Luxembourgeois et la réserve de ces derniers à l'égard du groupe des internationaux explique la tendance chez les cadres étrangers à chercher en priorité le contact de la communauté internationale. La fréquentation et l'épanouissement de cette communauté entraîne les cadres étrangers à s'y identifier. Ils trouveront une certaine reconnaissance au sein de ce groupe auquel ils tenteront de s'intégrer. Par ailleurs la tendance du pays à favoriser la cohabitation de différentes nationalités, en respectant les différentes cultures et en utilisant plusieurs langues officielles conforte les internationaux dans ce choix. Situation retrouvée dans les entreprises multiculturelles au sein desquelles les étrangers n'éprouvent pas de sentiment de différence en raison du grand nombre de nationalités

présentes. La communication elle aussi y est facilitée par l'utilisation de l'anglais comme langue « officielle ».

## 2.2 Culture et langue font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe

Ensuite nous avons cherché à mettre à jour les éléments qui permettent à la population étudiée de s'identifier à un groupe et de s'y intégrer tout en restant dans le cadre spécifique de notre problématique. Nous avons remarqué que les cadres internationaux bénéficient d'un certain réconfort grâce à la rencontre de personnes qui partagent leur situation. De telles rencontres leur permettent de diminuer le stress lié à la découverte d'un environnement culturel inconnu. Souvent cette recherche de réconfort s'effectue auprès de personnes de la même nationalité que soi. Au sein de l'entreprise, nous avons observé une propension au regroupement par nationalité et par langue, nous avons même été surpris de constater que l'expérience d'intégration peut se révéler totalement différente au sein de la même entreprise en fonction des nationalités côtoyées dans le département rejoint. Il nous semble que les individus font un choix d'appartenance aux groupes proches de leurs cultures et de leurs langues et ils sont reconnus par les membres de ce groupe qui leur réserve un bon accueil. Cette situation facilite ainsi les premiers pas de leur intégration. Les cadres internationaux sont rassurés par le contact de personnes partageant leurs référents culturels et leur langue. Cependant s'ils ne sortent pas de cette zone de confort offerte par leur communauté culturelle ou linguistique, leur processus d'intégration au sein d'une communauté plus globale sera ralenti. Une certaine audace se révèle nécessaire pour sortir de son groupe de référence, s'enrichir du contact des multiples nationalités présentes à Luxembourg et finalement s'intégrer pleinement. Ainsi langue et culture font partie des éléments qui permettent au cadre international de s'identifier à un groupe et de bénéficier d'une certaine reconnaissance de la part de celui-ci.

## 2.3 Les compétences et l'état d'esprit de l'individu permettent de dépasser les différences liées aux cultures nationales

En dernière analyse, il nous est apparu que les compétences pouvaient aider le cadre international à acquérir une certaine assurance qui lui permet de sortir de la zone de confort que lui offre sa communauté nationale et de surmonter les différences culturelles. En effet, la maîtrise d'une compétence professionnelle nécessaire au sein de l'équipe intégrée va aider ses membres à atteindre leurs objectifs ou à alléger leur charge de travail. Cette situation bénéfique entrainera une reconnaissance de la part des membres de l'équipe à l'égard du nouveau venu bénéfique à l'identification de ce dernier à l'équipe. Ce contexte favorable va offrir au cadre international l'aisance nécessaire pour s'ouvrir et interagir avec les autres membres de l'équipe,

il comprendra ainsi le mode de fonctionnement des personnes avec lesquelles il collabore ce qui l'entraînera à travailler efficacement avec elles. Ensuite au-delà de la compétence professionnelle qui apporte l'aisance nécessaire à l'ouverture sur l'autre, l'analyse de nos données nous a révélé l'importance de l'ouverture d'esprit comme aptitude propre à l'individu dans le processus d'intégration en milieu multiculturel. L'ouverture d'esprit permet aux cadres internationaux de comprendre et de respecter les différences culturelles, cela leur permet d'éviter les écueils entraînés par ces différences. En travaillant plus efficacement, ils vont s'intégrer plus vite. Notons que pour les Luxembourgeois cette ouverture d'esprit doit plus se traduire par un intérêt pour la culture luxembourgeoise que le développement de compétences interculturelles. Enfin si une personne a envie de s'intégrer et fait preuve de proactivité dans sa démarche, notamment en allant vers les gens, en apprenant la langue et en s'intéressant à la culture, l'intégration se fera naturellement. Les compétences et l'état d'esprit de l'individu permettent de dépasser les différences liées aux cultures nationales et de s'intégrer dans le milieu organisationnel.

### **Section 3 Confirmation des trois axes majeurs de notre problématique**

Ces analyses nous amènent à recentrer notre problématique autour de trois points, tout d'abord il nous semble important de définir par rapport à quoi l'individu cherche à s'intégrer dans un milieu multiculturel ? Les premiers résultats de notre étude semblent indiquer qu'il s'agit de faire partie de la communauté internationale. Nous aimerions valider cette hypothèse. Quels sont les rôles de la société et l'entreprise dans cette démarche ? Nous aimerions mettre à jour les relations entre intégration à la société et intégration dans le milieu professionnel. En quoi l'intégration sociale favorise l'intégration professionnelle ? Dans le cadre organisationnel nous aimerions mettre à jour le rôle de la culture d'entreprise qui nous a semblé limité d'après notre étude exploratoire.

Ensuite nous souhaitons déterminer les éléments qui structurent l'individu et qui lui permettent de s'identifier à un groupe et donc de s'y intégrer. Nous souhaitons notamment affiner notre analyse du rôle des cultures nationales et des langues dans le processus d'intégration en milieu multiculturel, dans l'environnement social au travers des différentes communautés présentes à Luxembourg et dans l'entreprise au sein de laquelle nous avons remarqué une tendance similaire au regroupement par nationalité.

Enfin nous aimerions vérifier les hypothèses issues de notre recherche initiale, est-ce bien la compétence qui permet avant tout à l'individu de s'intégrer dans un nouvel environnement organisationnel multiculturel et de dépasser les difficultés liées aux différences culturelles ? Est-

elle le facteur déclencheur qui lui donne l'audace nécessaire pour quitter la « zone de confort » de son groupe d'origine et aller vers l'autre. Au-delà de la compétence professionnelle, nous aimerions aussi préciser quelles compétences clés ou aptitudes propres à l'individu favorisent le processus d'intégration dans la société et dans le milieu organisationnel. Si le rôle de la compétence dans ce processus se confirme, quels sont les leviers à mettre en marche dans l'entreprise pour favoriser l'intégration des nouveaux venus de l'international. Le renforcement d'une culture professionnelle pourrait-elle intensifier ce sentiment d'identification analysé par Renaud Sainsaulieu qui nous semble être à l'origine de l'intégration ? Sinon quel processus va permettre à l'individu de dépasser l'identification à son groupe culturel d'origine pour accéder à une intégration plus globale ?

Autant de questions auxquelles nous souhaitons répondre en interrogeant plusieurs cadres internationaux à Luxembourg et dans d'autres places financières pour comparaison, il nous semble aussi important d'intégrer l'apport de la littérature concernant le concept de culture dans cette analyse.

## RESUME D'ETAPE

Après avoir analysé brièvement l'histoire et la situation socio-économique du Grand Duché de Luxembourg, nous avons réalisé une étude exploratoire sur l'intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Rappelons que nous cherchons à comprendre le processus d'intégration des cadres internationaux du secteur financier dans ce milieu. L'objectif de cette étude était de confirmer, d'enrichir voire de remettre en cause notre perception de cette expérience d'intégration pour les internationaux lors de notre pratique professionnelle de la mobilité internationale.

Nous avons interrogé treize acteurs luxembourgeois et internationaux travaillant à Luxembourg depuis plus de dix ans pour obtenir une perception mutuelle sur le sujet. Ils sont issus de deux entreprises du secteur financier, le cabinet d'audit international, cadre principal de notre étude, puis d'une entreprise spécialisée dans l'assurance au caractère plus luxembourgeois. Nous souhaitons analyser les différences entre ces deux milieux mais aussi l'influence de la culture d'entreprise sur le processus étudié. Les premiers entretiens effectués et la découverte de la présence de « deux mondes » à Luxembourg d'une part celui des entreprises internationales et d'autre part celui des entreprises luxembourgeoises et surtout du secteur public luxembourgeois nous ont conduit à élargir notre échantillon théorique et à interroger des acteurs du secteur public.

Nous avons analysé les données recueillies grâce à la méthodologie de la « Grounded theory ». Cette démarche, basée sur l'analyse comparative continue est propice à l'émergence de propositions théoriques à partir des données du terrain. Ce travail nous a permis de confirmer notre perception de l'importance des cultures nationales côtoyées au sein de l'expérience d'intégration dans la société par l'intermédiaire des différentes communautés présentes à Luxembourg et dans le milieu organisationnel au travers de l'observation de regroupements par nationalités. L'expérience semble plus aisée dans un milieu multiculturel que dans un environnement culturel unique. Cette étude exploratoire a aussi mis en exergue le rôle clé des compétences linguistiques dans le processus étudié, mais aussi la différence de signification du concept même d'intégration. Pour les internationaux il s'agit de s'intégrer à la communauté internationale et de développer les compétences interculturelles nécessaires à l'évolution dans ce milieu. Pour les Luxembourgeois, il s'agit de s'intéresser plus au groupe luxembourgeois, à sa culture, à sa langue. Enfin les résultats de notre étude suggèrent une ébauche de solution pour dépasser ces clivages nationaux. En effet il nous semble que les compétences de l'individu permettent de surmonter en grande partie les difficultés liées à l'intégration dans le monde de l'entreprise.

La revue de la littérature consacrée au thème de l'intégration nous a menés à appréhender l'intégration comme un processus en plusieurs étapes, tout d'abord l'individu s'adapte à son nouvel environnement et modifie son comportement en fonction de la société d'accueil. Ensuite pour s'intégrer il doit faire un choix d'appartenance identitaire au groupe du pays d'accueil.

Ces différents apports nous conduisent à affiner notre problématique. En premier lieu, il nous paraît nécessaire d'analyser par rapport à quoi l'individu s'intègre dans un milieu multiculturel, les premiers résultats de notre travail nous amènent à penser qu'il s'agit dans ce contexte spécifique d'une intégration à une communauté internationale ? Quel phénomène conduit l'individu à effectuer un choix d'appartenance identitaire au groupe du pays d'accueil ? Existe-il des environnements plus propices à une telle intégration ? Nous pensons aux sociétés multiculturelles qui permettent aux individus de rester fidèles à leurs origines culturelles, condition indispensable à l'intégration telle que la définit John Berry. Nous pensons aussi aux spécificités des cultures d'entreprises pour le milieu organisationnel.

Ensuite nous aimerions confirmer notre premier sentiment de la forte influence des cultures nationales et de la langue dans le processus d'intégration dans un environnement multiculturel et nous tenterons d'approfondir la nature de ce lien au cours de notre recherche. Nous nous emploierons finalement à mettre en évidence les éléments qui conduisent l'individu à s'identifier à un groupe dans ce contexte spécifique de l'entrée organisationnelle dans un milieu multiculturel.

Enfin nous mettrons à jour le facteur déclencheur qui permet à l'individu de sortir de la zone de confort que lui offre le contact avec sa propre communauté nationale. Les résultats de notre étude nous amènent à penser que les compétences de l'individu sont une piste à explorer pour dépasser ces difficultés liées aux différences culturelles. Dans cette perspective il nous faut analyser les compétences et l'état d'esprit que le cadre international doit développer pour interagir dans un environnement multiculturel et nous interroger sur les leviers d'action de l'entreprise multiculturelle pour favoriser l'intégration en son sein. Le renforcement d'une culture professionnelle pourrait aider l'individu à s'identifier à l'entreprise qu'il accueille et contribuer ainsi à une intégration plus rapide.

PARTIE II

ANALYSE DE L'EXPERIENCE DES CADRES INTERNATIONAUX  
EN SITUATION D'INTEGRATION A LUXEMBOURG ET DANS  
D'AUTRES PLACES FINANCIERES

Comme nous l'avons annoncé précédemment nous allons maintenant analyser les expériences d'intégration des cadres internationaux à Luxembourg et dans d'autres places financières multiculturelles comme Singapour, Zürich, Londres mais aussi dans des environnements au caractère national plus marqué comme Francfort et Paris. Cette démarche nous permettra au terme de notre travail de comparer ces expériences dans différents pays et de les confronter avec la vision des acteurs de la place luxembourgeoise et la perception de l'intégration à Luxembourg issue de notre expérience professionnelle. Cette étude fera l'objet de la troisième partie de notre travail. Avant de comparer ces différentes expériences, il nous a semblé indispensable de définir la notion même de culture, de comprendre les enjeux liés aux différences culturelles nationales, organisationnelles et professionnelles, nous allons donc présenter les apports de la littérature dans ce domaine. Ensuite nous exposerons le déroulement de l'analyse consacrée à l'expérience de cadres internationaux au sein de différents pays, plus précisément nous évoquerons la construction de nos guides d'entretiens puis nous présenterons les groupes d'acteurs choisis et leurs réponses.

## **Chapitre 1 La culture dans la littérature : définitions d'un concept qui se nourrit d'interactions constructrices**

### **Section 1 Définition de la notion de culture :**

Pour analyser l'intégration en milieu interculturel, il est important de définir la notion même de culture, nous allons tout d'abord étudier son évolution au cours de l'histoire, en second lieu nous examinerons l'apport des anthropologues à la construction de ce concept pour ensuite explorer les relations entre cultures. Enfin nous appréhenderons la culture comme processus puis nous analyserons son rapport à l'identité.

#### **1.1 Evolution de la définition de culture à travers l'histoire :**

Jusqu'au siècle des Lumières, la culture s'oppose à la nature, le mot latin « cultura » signifie le soin apporté aux champs, au bétail, il désigne alors ce qui a été appris par l'éducation. Denys Cuche (2004) dans « La notion de culture dans les sciences sociales » montre que la période de formation du sens moderne du mot commence effectivement au XVIIIe siècle pour signifier formation, éducation de l'esprit. Le mot culture est toujours employé au singulier, ce qui reflète l'universalisme de l'esprit des lumières.

Au XIXe siècle apparaît le débat franco-allemand entre civilisation et culture, les Français soutiennent la vision universaliste de la civilisation alors que les Allemands au travers de leur

« Kultur » délimitent et consolident leurs différences nationales. Cette opposition annonce l'évolution du sens du mot culture avec l'anthropologie évolutionniste, qui prévaut au XIXe siècle et qui légitimera le mouvement de colonisation. En effet selon l'anthropologie évolutionniste toutes les cultures convergent vers le même degré ultime d'éducation : la civilisation. Sylvie Chevrier (2003) montre qu'ensuite l'approche culturaliste dénonce cette vision et prône la diversité et l'autonomie de chaque culture. Selon Denys Cuhe (2004), la culture est le concept qui émerge comme outil privilégié pour penser ce problème. Elle va explorer les différentes réponses possibles entre la voie de l'évolutionnisme et l'approche culturaliste qui donne toute son importance à la diversité et démontre qu'elle n'est pas contradictoire avec l'unité fondamentale de l'humanité. Nous allons étudier dans la partie suivante l'apport des anthropologues au sein de ce débat.

## 1.2 L'apport des anthropologues :

Denys Cuhe (2004) montre que l'ethnologie apparaît au XIXe siècle et confère au concept de culture un caractère scientifique, les anthropologues vont affiner cette notion au fur et à mesure de leurs travaux. Nous nous sommes nourris de son ouvrage sur la notion de culture dans les sciences sociales pour étudier la contribution des anthropologues à définition du concept de culture.

### 1.2.1 Emile Durkheim

#### *Emile Durkheim (1858-1917)*

Emile Durkheim occupe une position fondatrice au sein de l'anthropologie française, mais il faut reconnaître que la notion de culture est pratiquement absente de ses travaux, il s'attache plutôt à déterminer la nature du lien social ce qui ne l'empêche pas de proposer des interprétations de certains phénomènes culturels. Il adhérait à la théorie de l'évolutionnisme tout en restant ouvert au relativisme culturel comme en témoigne le passage suivant, qui a un caractère visionnaire pour l'époque.

*« Rien n'autorise à croire que les différents types de peuples vont tous dans le même sens : il en est qui suivent les voies les plus diverses. Le développement humain doit être figuré, non sous la forme d'une ligne ou les sociétés viendraient se disposer les unes derrière les autres, comme si les plus avancées n'étaient que la suite et la continuation des plus rudimentaires, mais comme un arbre aux rameaux multiples et divergents. Rien ne nous dit que la civilisation de demain ne sera que le prolongement de celle qui se passe aujourd'hui pour la plus élevée ; peut-être au contraire aura-t'elle pour agent des peuples que nous jugeons comme inférieurs*

*comme la Chine par exemple et qui lui imprimeront une direction nouvelle et inattendue (L'Année sociologique, tome XII, 1913, p 60-61)<sup>7</sup> ».*

*Lucien Levy Bruhl (1857-1939)*

Collaborateur de Durkheim, ses travaux portent sur l'approche différentielle et il place les différences culturelles au centre de sa réflexion.

### 1.2.2 L'approche culturaliste

Denys Cuche indique qu'ensuite le concept de culture connaît un certain succès aux Etats-Unis, sans doute grâce à la diversité culturelle de ce pays terre d'immigration. En effet la notion de culture permet d'expliquer le fondement même de la nation américaine qui est pluri ethnique, ceci est à l'origine du développement de l'approche culturaliste aux Etats Unis. Les anthropologues de cette école ont eu une influence majeure sur l'évolution du concept de culture.

*Franz Boas (1858-1942)*

Franz Boas est considéré comme le fondateur de l'anthropologie américaine, il est l'un des premiers grands anthropologues à rejeter l'évolutionnisme, il introduit le concept de particularisme historique, il oriente ses recherches vers la dimension historique des phénomènes culturels et emprunte aux diffusionnistes allemands la notion d'aire culturelle et de traits culturels.

*Bronislaw Malinowski (1884-1942)*

Bronislaw Malinowski a systématisé la pratique de l'anthropologie de terrain et a introduit la méthode ethnographique "d'observation participante". Selon lui, seule cette méthode permet d'appréhender les différences culturelles et d'échapper à l'ethnocentrisme.

*L'école culture et personnalité*

Les anthropologues de cette école supposent que chaque culture est organisée autour d'une manière d'être centrale du groupe.

---

<sup>7</sup> DURKHEIM, E., L'année sociologique, tome XII, 1913, p 60-61, cité par D. Cuche (2004, p25)

*Ruth Benedict (1887-1948)*

Ruth Benedict (1950)<sup>8</sup> met à jour des types culturels "patterns of culture", elle montre que chaque culture offre aux individus un schéma inconscient pour toutes les activités de la vie.

*Margaret Mead (1901-1978)*

Margaret Mead oriente ses recherches vers la transmission culturelle, elle analyse ainsi la façon dont un individu reçoit sa culture et les conséquences que cela entraîne sur la formation de sa personnalité. Les anthropologues ont nommé ce processus "l'enculturation" : la structure de la personnalité adulte résulte de la transmission de la culture par l'éducation.

*Ralph Linton (1893-1953) et Abram Kardiner (1891-1981)*

Ralph Linton et Abram Kardiner définissent "la personnalité de base" de l'individu, ce que partagent les gens d'un même groupe, sur le plan du comportement et de la personnalité, ils parlent de "type normal privilégié".

En étudiant les interactions entre cultures, les différentes analyses culturalistes ont énormément enrichi le concept de culture, la culture n'est désormais plus un assemblage de traits dispersés mais un ensemble organisé d'éléments interdépendants.

### 1.2.3 Claude Levi-Strauss et l'analyse structurale de la culture

*Claude Levi-Strauss (1908-2009)*

Claude Levi-Strauss invente l'anthropologie structurale et cherche à établir les règles combinatoires des invariants de la culture. Il écrit à propos de la culture :

*" Toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres (1950, p XIX<sup>9</sup>)"*

---

<sup>8</sup> Première édition en anglais 1934

<sup>9</sup> Cité par Denys Cuhe (2004, p43)

Ainsi les anthropologues font évoluer la notion de culture, ils lui reconnaissent son caractère autonome comme ensemble organisé, l'approche culturaliste engage à constater les différences entre ces groupes et annonce de la sorte les prémises du management interculturel.

### 1.3 Les relations entre cultures

#### 1.3.1 L'acculturation

Les ethnologues pensaient qu'il était important de rechercher l'aspect originel de chaque culture, pour Durkheim le changement culturel et social est produit avant tout par l'évolution interne de la société. Dans ce contexte le métissage entre cultures est considéré comme un phénomène négatif.

Cependant Melville Herskovitz (1895-1963) oriente ses recherches sur l'influence de la culture africaine sur les noirs américains et met à jour le concept d'acculturation qui traduit les conséquences d'un contact culturel. Il reconnaît ainsi l'influence positive des relations entre cultures dans le processus de construction de celles-ci. En 1936, Melville Herskovits participe à un comité chargé d'organiser la recherche sur les faits d'acculturation, il publie avec Robert Redfield (1897-1952) et Ralph Linton " Le Mémoire pour l'étude de l'acculturation" et définit ainsi le concept d'acculturation : "*L'acculturation est l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles (patterns) culturels initiaux de l'un ou des deux groupes*"<sup>10</sup>

Roger Bastide (1898-1974) a fait découvrir le phénomène d'acculturation en France, il met en rapport le social et le culturel et pour lui les faits d'acculturation forment un phénomène social total. Il construit une typologie des situations de contacts culturels et cherche aussi à analyser les facteurs susceptibles de jouer un rôle dans ce processus.

La découverte de l'acculturation met à jour le renouvellement du concept de culture et nous conduit à une définition dynamique de celle-ci, qui prend en compte les relations des cultures entre elles.

---

<sup>10</sup> Cité par Denys Cuhe (2004, p53)

### 1.3.2 La culture comme processus

Après avoir reconnu l'existence des relations entre cultures, certains sociologues vont jusqu'à penser que ces relations sont constitutives des cultures en question et nécessaires à leur survie.

Jacques Demorgon (2005) montre toute l'importance de l'opposition entre cultures et le rôle joué par l'interculturel dans le renouveau de la démocratie dans le monde. En effet selon lui, chaque culture se construit et évolue grâce à son opposition aux autres cultures mais aussi en fonction de sa géohistoire. Ce nécessaire processus d'adaptation à l'antagonisme enrichit la culture. Il souligne en s'appuyant sur les thèses du grand physiologiste américain Jared Diamond que si les développements culturels effectués pendant de nombreux siècles ont été plus importants en Asie et en Europe qu'en Afrique et en Amérique, c'est précisément parce qu'il y a eu plus d'échanges entre cultures en Asie et en Europe du fait des conditions géographiques de ces continents. Cependant il montre qu'il faut trouver un équilibre entre fermeture et ouverture d'une société aux influences extérieures. Si une fermeture comme ce fut le cas au Japon pendant deux siècles et demi prive la société de stimulants externes et ralentit son évolution, l'ouverture totale entraîne une perte d'identité et l'exposition à l'attaque de sociétés plus agressives. Ainsi chaque culture s'enrichit dans son opposition aux autres.

Jean Claude Guillebaud (2008, p186, p187) étaye ce propos, il analyse l'influence des diasporas et nous fait découvrir que " *l'exil est créatif par nature et par nécessité* » ainsi « *Les diplômés de retour des Etats-Unis ont été la "levure" permettant l'émergence simultanée de plusieurs pays d'Asie* ».

Pour Alain Touraine (2005), la montée en puissance des affirmations culturelles s'est substituée au mouvement ouvrier comme figure centrale de la conflictualité sociale. La culture s'invite ainsi au cœur de l'analyse sociologique du changement et du fonctionnement social. La culture apparaît comme un effort pour donner un sens universel à une expérience particulière, la construction de normes donnant un sens aux rapports entre une société et son environnement. La culture se construit dans son dialogue aux autres cultures plutôt que dans la préservation jalouse de sa différence. Les échanges entre cultures sont à la base de l'évolution de la société actuelle.

Chaque culture apparaît alors comme un processus en devenir, toujours en mouvement, évoluant au grès de ses échanges avec les autres cultures, il est cependant nécessaire pour elle de conserver une identité. Nous allons analyser ensuite la relation entre culture et identité pour mieux comprendre ce processus.

#### 1.4 Culture et identité

Denys Cuche (2004) distingue culture et identité, il montre que la culture relève d'un processus inconscient alors que l'identité renvoie à une norme d'appartenance forcément consciente puisque fondée sur une opposition. L'identité culturelle apparaît alors comme une modalité de classification de la différence à l'autre, basée sur les spécificités culturelles.

Une des questions autour de l'identité culturelle a longtemps été de savoir si elle devait être définie par des critères déterminants et objectifs comme la nation, la langue ou même la race ou si elle correspondait à un sentiment d'appartenance en construction. Carmel Camilleri (1997) et Geneviève Vinsonneau (2002) s'accordent à favoriser la seconde position. La situation géopolitique tout comme la globalisation des échanges induisent des mouvements de population et des échanges culturels si importants qu'il nous apparaît impossible d'appréhender l'identité culturelle autrement que comme un processus dynamique de choix d'appartenance. Déjà à la fin du dix-neuvième siècle lorsqu' Ernest Renan (1882) évoquait la délicate question de l'Alsace- Lorraine, il définissait la nation en faisant appel aux critères subjectifs du désir, de la volonté et du consentement.

Carmel Camilleri (1997) a montré l'importance des stratégies identitaires et insiste sur le fait que l'individu aura toujours la possibilité de choisir son groupe d'appartenance.

Geneviève Vinsonneau (2002, p12), sa plus proche collaboratrice, indique que " *L'identité se réalise comme un processus dialectique au sens intégrateur des contraires. Elle autorise l'émergence de particularités individuelles et la conformité de l'individu avec le groupe*". Elle analyse les éléments constitutifs de cette construction identitaire, corps, territoire, ancrage historique et religion ont un rôle à jouer dans ce processus dialectique.

Geneviève Vinsonneau (2002) met en lumière le concept d'ethnicité, les individus s'identifient à un groupe ethnique en fonction de traits culturels supposés, dérivés d'une origine commune et mis en évidence dans les interactions sociales. Le groupe ethnique s'offre comme un refuge à l'individu et a une fonction essentiellement intégratrice. Au début du vingtième siècle Thomas et Znaniecki (1998) de l'école de Chicago montrent comment les groupes communautaires ont facilité l'intégration des immigrés Polonais aux Etats-Unis.

En somme, si la culture ne suffit pas à définir l'identité culturelle, les dialogues entre cultures la construisent lors de l'expérience du contact à l'autre et motivent ainsi un choix d'appartenance.

Au terme de cette partie consacrée à la définition du concept de culture, celle-ci nous apparaît avant tout comme le recours aux mêmes façons de catégoriser les choses de l'entendement

comme le souligne Sylvie Chevrier (2003). Une des facettes essentielles de la culture se révèle être sa propension à être en constante évolution et à se nourrir des interactions entre groupes différents. Pour approfondir ces interactions nous allons étudier les cultures nationales et leur rencontre dans le multiculturalisme.

## **Section 2 Cultures nationales et multiculturalisme :**

Nous allons étudier les théories proposées par la littérature pour expliquer les différences entre cultures nationales et analyser les conditions d'une collaboration efficace dans un contexte multiculturel.

### 2.1 Une grille d'analyse pour comprendre les différences entre cultures nationales:

#### 2.1.1 Le rapport au temps et au contexte :

Edward T Hall (1979), précurseur en termes de management interculturel a bien montré les différences de comportement entraînées par la perception du temps et le mode de communication. Les cultures dites monochroniques se caractérisent par une appréhension séquentielle des événements, les personnes issues de ces groupes vont préférer faire une activité à la fois et se concentrer exclusivement sur celle-ci. Au sein de cultures dites polychroniques au contraire, les personnes vont être enclines à s'engager sur plusieurs terrains simultanément. Notre expérience lors d'un transfert de trois mois dans le bureau Diversaudit de Berlin nous a permis de vérifier la pertinence de cette analyse, française d'une culture « polychronique », nous avons été surprises par l'attitude de nos collègues allemands, d'une culture « monochronique » selon Edward T Hall (1979). En effet, lorsque nous avons de menues questions sur les procédures à suivre, qui auraient pu être traitées rapidement, mais qui nous bloquaient dans notre travail, notre collègue allemande nous enjoignait d'attendre qu'elle ait fini sa tâche pour recevoir une réponse.

La différence de mode de communication est également un facteur important pour décoder les particularités culturelles, Edward T Hall (1979) distingue les modes de communication explicites et implicites. Lorsqu'un groupe a un mode de communication explicite, toutes les informations vont être transmises dans le message pour compenser le manque de référence au contexte, la formulation du message sera directe. L'attitude inverse se caractérise par une constante référence au contexte, le mode de communication devient implicite et non perceptible par les acteurs n'ayant pas accès au contexte. On retrouve ce phénomène dans les sociétés méditerranéennes.

Ainsi les rapports au temps et au contexte expliquent de nombreuses différences de comportement entre personnes de cultures distinctes.

### 2.1.2 Cinq dimensions pour analyser la variabilité culturelle :

Geert Hofstede (1980b) a réalisé une étude fondatrice dans le domaine du management interculturel. Au sein de la société IBM, il a mené une recherche exhaustive sur les valeurs des employés de 1968 à 1972, cent seize mille questionnaires ont été administrés traduits en vingt langues dans soixante douze pays.

Cette démarche a permis à Geert Hofstede de mettre à jour quatre dimensions pour analyser les différences entre cultures nationales, il a découvert une cinquième dimension lors de travaux ultérieurs sur le confucianisme avec Michael Bond (1988). Geert Hofstede (1980b) pour sa recherche part du postulat que la culture est une programmation mentale autrement dit un conditionnement généralement inconscient. Commençons par la première dimension mise à jour.

#### - La distance hiérarchique :

Cette dimension est liée au pouvoir, elle analyse la mesure dans laquelle les individus les moins puissants dans une organisation acceptent que le pouvoir soit distribué de façon inéquitable. Au sein des cultures ayant un indice de distance hiérarchique élevé comme la France, les pays méditerranéens ou le Pakistan, l'organisation est très hiérarchisée, les subordonnés attendent que leur supérieur donne des ordres et ne prennent guère d'initiatives. Il n'est pas question de contredire son chef.

L'analyse de Philippe d'Iribarne (1989) rejoint celle de Geert Hofstede, il montre en effet que la société française est une société de statut héritée de la répartition historique du peuple entre Tiers-état, Eglise et Noblesse avant la révolution Française. La hiérarchie y est donc fort présente et l'importance des diplômes déterminante. Seuls les diplômés des grandes écoles telles que HEC, Polytechnique et l'ENA accéderont aux postes de décideurs au sein de l'état et des grandes entreprises. Nous percevons aussi cette particularité dans notre activité professionnelle en effet dans nos bureaux français les collaborateurs débutants se voient offrir un salaire en fonction de l'école dont ils sont issus, ce qui n'est le cas ni à Luxembourg, ni en Allemagne, ni aux Etats-Unis.

Les cultures à faible distance hiérarchique se distinguent par des organisations aux structures égalitaires, chefs et subordonnés se considèrent comme égaux. Les subalternes ne vont pas attendre d'ordres de leurs supérieurs et prendront plus facilement des initiatives. Le supérieur

hiérarchique n'aura pas un rôle d'expert et pourra très bien avouer ne pas savoir répondre à une question et indiquer à son interlocuteur une personne susceptible de mieux maîtriser le sujet que lui, il aura plutôt pour rôle de résoudre les problèmes.

Ainsi une appréhension différente de la hiérarchie en fonction des appartenances culturelles a de fortes répercussions sur le mode d'organisation du travail.

#### - Individualisme et collectivisme

Cette dimension analyse les rôles respectifs de l'individu et du groupe. Au sein des sociétés collectivistes, l'appartenance à un groupe est déterminante dans la vie des individus, ils font preuve d'une allégeance totale au groupe. Développer et maintenir de bonnes relations au sein du groupe est une priorité absolue. Dans le cadre professionnel cet aspect relationnel est plus important que la bonne exécution des tâches. Dans un tel contexte « ne pas perdre la face » est essentiel. L'opinion du groupe prévaut à celle de l'individu et la communication est implicite. Cette dimension rejoint en cela le rapport fort au contexte de Edward T Hall (1979). La relation au groupe est si étroite qu'il n'est pas utile de rappeler explicitement les informations communiquées.

Le fonctionnement des sociétés dites individualistes est tout à fait différent. L'opinion de l'individu prévaut, ce dernier n'est responsable que de sa famille nucléaire. L'exécution des tâches et l'atteinte des objectifs est plus importante que le maintien de bonnes relations. La communication quant à elle est très explicite.

L'analyse de cette dimension explique les nombreux problèmes rencontrés lors de la gestion d'équipes multiculturelles. Au sein de Diversaudit Luxembourg, notre Managing Partner de nationalité mauricienne, une culture collectiviste selon l'étude de Geert Hofstede (1980b) a recruté un de ses neveux pour un poste d'auditeur expérimenté dans la société. Cette situation est tout à fait compréhensible au sein d'une société collectiviste, les décideurs vont privilégier des candidats appartenant à leur groupe, avec lesquels ils ont noué une profonde relation de confiance. En revanche ce recrutement n'a pas du tout été apprécié par nos collaborateurs allemands et américains issus de sociétés individualistes. La sélection lors d'un recrutement dans une culture individualiste se concentre sur la capacité du candidat à effectuer les tâches demandées. Celle-ci se fera donc par rapport aux diplômes et aux expériences du candidat et il peut paraître choquant de recruter une personne pour sa relation au patron de l'entreprise.

Cet exemple, nous montre bien l'importance de cette dimension et les malentendus qu'elle peut entraîner au sein des équipes multiculturelles.

- La masculinité et la féminité :

Geert Hofstede analyse au travers de cette dimension, la différence liée aux sexes dans les rôles professionnels et sociaux.

Les pays à culture masculine privilégient la compétition, la réussite matérielle et professionnelle. La confrontation est une attitude naturelle au sein de ces sociétés. Les rôles sociaux entre hommes et femmes sont clairement différenciés, la femme par exemple se consacre à l'éducation des enfants et l'homme à sa carrière. Selon les travaux de Geert Hofstede (1980b), l'Allemagne, les Etats-Unis, le Japon et les pays arabes sont des pays à culture fortement masculine.

Au sein des cultures féminines au contraire, priorité est donnée à la qualité de vie, au consensus et à la solidarité. L'Etat a tendance à plus intervenir que dans les cultures masculines, à offrir des prestations sociales importantes. Selon l'analyse de Hofstede (1980b) les pays qui atteignent les scores les plus élevés en termes de féminité sont les pays nordiques, en Finlande par exemple le congé de maternité est de onze mois et il est fréquent que les papas prennent un congé parental pour s'occuper de leur bébé, situation qui apparaît tout à fait invraisemblable aux Etats-Unis, pays à culture masculine.

Ainsi la différenciation ou non du rôle accordé à l'homme et à la femme au sein d'une culture est révélatrice de l'importance accordée à la qualité de vie, à la solidarité ou bien à la réussite matérielle et professionnelle.

- Le contrôle de l'incertitude :

Geert Hofstede (1980b) définit cette dimension comme la propension des membres d'une culture à se sentir menacés par les situations ambiguës et à créer des croyances et des institutions pour les éviter. Dans les sociétés à contrôle de l'incertitude élevé comme les pays latins et le Japon par exemple, les individus ont besoin de règles rigides et de nombreuses procédures, le besoin de sécurité est élevé et enfin l'auteur y observe une certaine résistance à l'innovation. Pour convaincre ses clients au sein de telles cultures, il faut utiliser un langage d'expert et être capable de réaliser toutes les démonstrations techniques nécessaires pour rassurer son interlocuteur.

Les pays anglo-saxons sont au contraire classés parmi les pays au contrôle de l'incertitude le plus faible, le recours aux règles et aux procédures n'est pas impératif, les personnes ont tendance à prendre des risques plus facilement et font preuve d'un goût marqué pour l'innovation. Dans ces pays les arguments d'un bon vendeur suffiront à persuader les clients, l'utilisation de trop de détails techniques pourrait les ennuyer.

Ainsi l'expression de l'anxiété d'une société par rapport à son avenir entraîne des comportements différents en matière de besoin de règles et de procédures, de propension à la prise de risque et d'attitude face à l'innovation.

Orientation à long terme ou court terme :

Grâce à ses travaux ultérieurs Hofstede en 1988 a introduit une cinquième dimension : l'orientation à long terme et à court terme. Cette découverte est issue de recherches communes avec Michael Bond, ce chercheur canadien a développé une étude sur les valeurs chinoises basée sur les valeurs de Confucius.

L'orientation à long terme encourage les valeurs dirigées vers des récompenses futures, la persévérance, l'économie. Nous avons remarqué par exemple que les Chinois travaillant chez Diversaudit Luxembourg ont une vision claire de leur carrière à long terme et sont prêts à de nombreux sacrifices pour atteindre leurs objectifs, ce qui est relativement rare chez les Européens.

L'orientation à court terme valorise au contraire le passé et le présent. Ainsi Hofstede et Bond (1988) ont montré que certaines cultures ont tendance à se projeter dans le futur et à concentrer leurs efforts sur la réalisation d'objectifs futurs tandis que d'autres vont plus vivre dans le présent et se référer au passé.

Les travaux de Geert Hofstede (1980b) sont les plus connus dans le domaine du management interculturel. Ces travaux ont subi de multiples critiques. Il a été reproché à Geert Hofstede de faire son étude dans une seule entreprise, mais aussi de ne pas assez aborder le thème de l'interaction entre les cultures. Les cinq dimensions de Geert Hofstede sont pourtant les premières à offrir une base théorique pour aborder les différentes cultures nationales. Depuis d'autres travaux sont venus enrichir la base théorique proposée par l'auteur, nous allons les analyser.

2.1.3 Sept dimensions pour classer les cultures en fonction des valeurs et des comportements des cadres :

Trompenaars et Hampden Turner ont interviewé soixante mille managers de différentes entreprises dans cent pays sur leurs croyances et leurs comportements. Leurs travaux ont permis d'identifier en 1999 les sept dimensions suivantes :

- Universalisme et particularisme
- Communautarisme et individualisme
- Neutre et émotionnel
- Cultures diffuses et cultures spécifiques
- Réalisation et fatalisme
- Relation au temps
- Relation à la nature

Certaines de ces valeurs renvoient à des concepts déjà analysés par Geert Hofstede (1980b), par exemple le communautarisme et l'individualisme renvoient aux cultures collectivistes et individualistes de ce dernier, les cultures neutres et émotionnelles aussi dans une certaine mesure : Hofstede montre bien que les personnes de cultures collectivistes ont tendance à exprimer leurs émotions alors que ce n'est pas le cas dans les sociétés plus individualistes. De plus, Hofstede met en évidence la différence entre les cultures où sphères privées et sphères professionnelles restent clairement séparées et inversement. Ainsi les cultures diffuses et spécifiques de Trompenaars trouvent écho dans l'analyse des sociétés collectivistes et individualistes de son aîné. Le concept de réalisation nous semble renvoyer aux sociétés masculines de Geert Hofstede à l'importance de la réalisation professionnelle et de la réussite matérielle au sein de celles-ci.

La relation au temps par ailleurs nous semble proche de l'analyse développée par Edward T Hall (1979) sur l'appréhension polychronique ou mono chronique du temps.

Dans la relation à la nature Trompenaars et Hampden Turner (1979) rendent compte de la maîtrise de l'homme sur la nature : dans certaines cultures l'homme va chercher à maîtriser son environnement alors que dans d'autres l'homme va plutôt vivre en symbiose avec la nature et chercher à s'y adapter.

L'apport principal de Trompenaars et Hampden Turner (1999) par rapport à Hofstede (1980b) réside dans une recherche menée au sein de multiples entreprises, leurs investigations ont porté sur les valeurs des personnes interrogées tout comme Hofstede mais aussi sur leurs comportements. Les travaux de Trompenaars et Hampden Turner fournissent donc des outils intéressants pour comprendre les problèmes rencontrés par les équipes multiculturelles. Nous avons aimé dans leur approche la tendance à appréhender chaque dimension comme un continuum, chaque culture s'inscrit sur une échelle entre deux extrêmes, chaque culture s'enrichit et se construit autour d'un dialogue permanent entre ces extrêmes. Ils parviennent à échapper à une explication manichéenne des comportements culturels, par exemple l'universalisme n'est pas supérieur au particularisme ni l'inverse, c'est l'interaction entre ces deux dimensions qui définit les caractéristiques d'une culture.

2.1.4 La « World Values Survey », une étude très complète, menée de façon régulière depuis 1981 :

Ronald Inglehart (1998) et ses associés à travers le monde conduisent le projet « World Values Survey », une étude portant sur les valeurs des personnes interrogées, menée de façon régulière depuis 1981 sur les cinq continents. Cette étude utilise des échantillons représentatifs des cultures interrogées dans plus de quatre-vingt pays. L'intérêt de la « World Values Survey » est de nous fournir une image évolutive des cultures analysées et non une perception figée à un instant précis, comme d'autres études. En outre à ce jour il s'agit de l'étude interculturelle menée sur la période la plus longue, de prochains résultats sont attendus en 2011, ce qui fournira une analyse des tendances culturelles sur une période de trente ans.

Les résultats de la World Values Survey mettent à jour deux dimensions qui expliquent la variation d'appréhension des valeurs entre cultures. Ronald Inglehart et son équipe montrent l'influence des valeurs séculaires et rationnelles et l'importance du degré d'expression de soi.

Dans une société aux valeurs séculaires et rationnelles faibles, le pouvoir sacré est important et le religieux oriente de façon significative les idéaux de la société. Au contraire lorsque les valeurs séculaires et rationnelles sont fortes dans une société, tout naturellement, une logique rationnelle y prévaut.

Lorsque le degré d'expression de soi est faible dans un pays, l'idéal conforme aux attentes de cette dernière est un individu qui contient ses opinions pour se conformer à ce que la communauté attend de lui. La tendance est inversée au sein des sociétés à fort degré d'expression de soi. Dans ce type de société l'individu doit absolument mettre en avant son opinion personnelle.

Ainsi l'étude extensive et en constante évolution de Robert Inglehart nous révèle de précieuses informations sur plus de quatre-vingt pays et met l'accent sur l'importance du religieux au sein de l'analyse des valeurs culturelles.

#### 2.1.5 Une tentative pour intégrer différents modèles

Susan C. Schneider et Jean Louis Barsoux (2003) comparent l'exploration de la culture à celle d'un océan, à la surface des vagues nous pouvons observer les artefacts, les rituels et les comportements. Pour comprendre les points d'entrée dans une culture, il faut plonger dans les profondeurs de cet océan pour interroger les valeurs et les croyances qui sous-tendent ces attitudes. Enfin il faut atteindre les profondeurs abyssales pour interpréter les hypothèses implicites et inconscientes et s'approprier ainsi une nouvelle culture.

Les auteurs se nourrissent des travaux académiques consacrés à la tentative de compréhension des programmations culturelles de l'individu, ils synthétisent et intègrent celles qui permettent de comprendre l'influence de la culture sur le management. Ils se basent sur la définition de la culture dérivée des travaux de Kluckhohn et Strodtbeck (1961) comme solution commune aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne

##### 2.1.5.1 *L'adaptation externe*

Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux (2003) montrent que le manager confronté à un nouvel environnement culturel doit chercher à définir la relation de celui-ci à la nature. Existe-t-il une volonté de contrôle de la nature ou une recherche d'harmonie par rapport à celle-ci ? Ces problématiques sont soulevées par les dimensions de la relation à la nature étudiées par Trompenaars et Hampden Turner (1999). Le contrôle de l'incertitude mis à jour par Hofstede (1980b) se rapproche de ces analyses et cherche à établir le degré de tolérance à l'incertitude d'une société.

##### La nature de l'activité humaine

L'hypothèse de contrôle sur la nature par rapport au fatalisme est connectée à la volonté d'agir et à la valorisation de l'action. Ce rapport est mis en lumière par les dimensions du statut acquis comparé au statut à atteindre. Les auteurs opposent la culture américaine au sein de laquelle les réalisations de l'individu sont valorisées à la culture française dans laquelle le passage par une grande école et l'appartenance à un grand corps est un passage nécessaire pour accéder à de hautes responsabilités.

## Perception de la vérité et de la réalité

La façon dont nous déterminons la vérité varie selon les cultures. Dans certaines cultures les managers vont prendre leurs décisions de façon logique en les étayant par des faits et par des chiffres. De façon opposée, les auteurs citent l'exemple de la culture brésilienne au sein de laquelle il n'est pas rare de s'appuyer sur des prévisions astrologiques pour prendre une décision en affaire.

### *2.1.5.2 L'intégration interne*

Pour répondre aux problèmes d'intégration interne Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux (2003), s'interrogent sur la nature humaine et sur les relations humaines.

#### La nature humaine

Les auteurs se demandent si la nature humaine est bonne ou mauvaise. En management cela se traduit par la confiance qui peut être accordée aux employés. Si les travailleurs sont paresseux, ils nécessitent une supervision constante car ils essaient d'échapper à leurs responsabilités. Au contraire si les employés sont autonomes et désireux de prendre des initiatives ils exécuteront leurs tâches sans contrôle externe.

#### Les relations humaines

Les auteurs approfondissent ici les dimensions de Geert Hofstede (1980b) et montrent que dans un nouvel environnement le manager doit tout d'abord s'interroger sur la nature du rapport entre réalisation des tâches et préservation de l'harmonie des relations. Ensuite, il convient d'analyser les rapports à la hiérarchie et la nature du rapport entre les individus, relation formalisée par les dimensions de la distance hiérarchique et de l'individualisme et du collectivisme de Geert Hofstede.

### *2.1.5.3 Les éléments coordinateurs, l'espace, le langage et le temps*

Susan C. Schneider et Jean-Louis Barsoux (2003) montrent que l'espace, la langue et le temps mis en évidence par Edward T. Hall (1979) sont liés à l'adaptation externe comme à l'intégration interne des individus.

## L'espace

La nature du rapport à l'espace détermine le degré d'implication avec les autres, ce qui est attendu d'amis, de la famille et des collègues, bâtir une relation ou commencer à faire des affaires directement.

## Le langage

Nous revenons ici aux travaux de Hall (1979) qui distingue deux types de rapport à la langue, les cultures à « contexte faible » au sein desquelles la communication est directe et claire et les cultures à « contexte fort » dans lesquelles le message communiqué dépend fortement de la personne et de la situation. Cette différence nous indique finalement ce qui doit être dit et comment le dire.

## Le temps

Hall (1979) analyse également le rapport au temps, il montre que dans les cultures anglo-saxonnes et nord européennes, le rapport au temps est monochronique, le temps est appréhendé comme une ressource limitée, structurée et séquentielle. Dans les cultures plus latines, le rapport polychronique au temps permet d'adapter celui-ci aux différentes activités et de faire plusieurs choses en même temps.

Au terme de leur analyse, Susan C. Schneider et Jean-Louis Barsoux (2003) insistent sur le fait que l'ensemble de ces éléments sont liés, ces caractéristiques ne sont pas mutuellement exclusives ou exhaustives et peuvent être prises pour représenter les extrêmes au sein desquels les différentes cultures peuvent être placées. Ce travail d'interprétation des situations rencontrées devrait nous permettre de comprendre les différentes programmations mentales enfouies dans les « profondeurs de l'océan » de la culture de l'autre. Si nous n'y parvenons pas toujours cette réflexion nous engage à réaliser que ce qui nous paraît étranger semble parfaitement raisonnable à l'autre.

## 2.2 Des différences d'interprétation marquées

### 2.2.1 La culture comme système de sens issu des traditions :

Philippe d'Iribarne (1989) dans « La logique de l'honneur » va adopter une démarche différente des auteurs précédents et va s'attacher à comprendre les cultures en profondeur à partir d'une démarche interprétative.

Il va observer et analyser de façon approfondie une usine dans trois pays : la France, Les Etats-Unis et les Pays-Bas. Il appréhende la culture comme « *un ensemble de concepts qui permettent aux personnes de donner du sens à ce qu'elles vivent* » et montre bien le caractère primordial des traditions dans la formation culturelle : « *Les traditions ne sont pas un simple vernis mais une imprégnation profonde, constitutive de la texture même de nos relations sociales* », il prend pour exemple la logique de l'honneur dans toute la vie sociale française.

Cette méthodologie permet à Philippe d'Iribarne de montrer que l'attribution de sens varie selon les pays. Pour être efficaces les pratiques managériales doivent comprendre ces systèmes de sens et s'y adapter. La meilleure manière d'y parvenir selon l'auteur est de déchiffrer les traditions des pays concernés.

La culture française est empreinte d'une forte référence à l'honneur, la conception de la grandeur rejoint celui d'une caste, ayant des droits et des devoirs attachés à un statut et il est très difficile d'y déroger. Cette analyse rejoint l'attribution par Geert Hofstede (1980b) d'un degré de distance hiérarchique élevée à la France, les tâches sont attribuées en fonction des rôles hiérarchiques dans l'entreprise et les employés vivront mal le fait d'avoir à exécuter des tâches correspondant à un niveau hiérarchique moins élevé que le leur. Nous avons observé au sein de Diversaudit Luxembourg un malentendu entre employés français et anglais relatif à cette problématique, un manager français avait sanctionné les initiatives d'un employé anglais, ce dernier n'avait pas compris la sanction car cette logique de statut et d'honneur très française lui était étrangère. Philippe d'Iribarne explique l'importance attachée au statut et à l'honneur au sein de la culture française par la répartition de la société par classes avant la révolution française entre le tiers état, le clergé et la noblesse, trois classes aux rôles bien distincts. Dupuis (2008, p85) analyse plus finement les aspects de cette dimension et précise que pour d'Iribarne « *power distance* », le nom de l'indice en anglais doit bien se traduire par distance hiérarchique plutôt que par distance au pouvoir. Philippe d'Iribarne montre qu'il existe bien en France une large distance entre les niveaux hiérarchiques pour autant les dirigeants ont bien du mal à exercer autorité et pouvoir sur leurs employés.

Aux Etats-Unis, la logique du contrat prévaut, l'échange libre et équitable entre égaux donne sens aux relations sociales, le contrat engage les valeurs morales des parties. Il s'agit d'un « *idéal de marchands* », propre aux premiers immigrants, Tocqueville (1836) dit à ce sujet « *les Américains...présent particulièrement la régularité des mœurs, qui fondent les bonnes maisons* ». Cette logique se traduit dans les entreprises par le principe de « *gestion par objectifs* » exporté avec plus ou moins de bonheur partout dans le monde.

Aux Pays Bas, Philippe d'Iribarne découvre une logique du consensus. Là encore nous pouvons faire un parallèle avec l'indice élevé de féminité évalué par Geert Hofstede pour son pays. L'auteur observe dans l'entreprise néerlandaise une écoute, une négociation, une discussion permanente. Pour agir de manière efficace il faut expliquer et obtenir l'adhésion des collaborateurs. Cela semblerait se traduire en entreprise par une organisation plus efficace due à l'entraide entre départements. L'auteur associe ce goût du consensus à la constitution des Pays-Bas comme nation par accord entre provinces en 1579 par l'Union d'Utrecht.

Ainsi Philippe d'Iribarne nous montre toute l'importance des traditions et de l'histoire pour comprendre les systèmes de sens que sont les cultures. Il nous permet de réaliser qu'il existe un système de management français tout à fait typique difficilement adaptable à l'étranger. Dans l'ouvrage « cultures et mondialisation », Philippe d'Iribarne et son équipe (1998) poursuit ce travail d'exploration des cultures.

### 2.2.2 Une vision non occidentale des différences culturelles :

Michael Minkov (2007), disciple Bulgare de Geert Hofstede, nous sensibilise à la notion de biais en matière de réflexion interculturelle et il est intéressant d'analyser son approche non occidentale de la perception des différences culturelles. Il identifie trois dimensions à partir des données les plus récentes de la « World Value Survey » de Ronald Inglehart de 1995 à 2004 et les valide en les confrontant aux données issues de la littérature en la matière.

La première dimension, l'exclusionisme par opposition à l'universalisme est proche de la dimension de Geert Hofstede (1980b) qui analyse le degré d'individualisme au sein d'une société. L'exclusionisme est la tendance culturelle à traiter les hommes sur la base de leur appartenance à un groupe alors que l'universalisme dénote la tendance inverse et consiste donc à traiter les hommes en fonction de leur individualité. Minkov montre bien que l'universalisme, apanage des sociétés occidentales a une influence considérable sur les modes de pensée, de communication et de management et différencie de façon significative « l'Ouest » du reste du monde.

La deuxième dimension analyse l'indulgence par rapport à la contrainte. L'indulgence témoigne d'une tendance à permettre l'assouvissement relativement libre des désirs. L'indulgence stimule le bonheur et crée un sentiment de liberté, de santé et de contrôle de son destin. Minkov (2007) met à jour plusieurs régions dites indulgentes : l'Afrique de l'ouest, le nord de l'Amérique latine et le monde anglo-saxon. Par opposition la contrainte donne le sentiment aux personnes concernées que leur liberté d'action est fortement maîtrisée par les normes sociales, les

personnes se sentent moins heureuses et n'ont pas l'impression de contrôler les événements de leur vie. Les pays d'Asie du sud et de l'est et de l'Europe de l'est sont concernés.

La troisième dimension concerne le « monumentalisme » par rapport à la « flexumilité », là encore cette valeur est proche pour certains aspects de la dimension de Hofstede analysant le degré de masculinité des sociétés. Le « monumentalisme » renvoie à la fierté, au contentement de soi, à l'importance du statut, au manque de flexibilité et à la compétition. Le monde arabe, le nord de l'Amérique latine, l'Afrique de l'Ouest et le monde anglo-saxon démontrent ces comportements de façon typique. La « flexumilité » au contraire est caractérisée par l'humilité, l'absence de compétition et la flexibilité, on retrouve cette dimension dans l'est de l'Asie et l'Europe de l'est.

Michael Minkov (2007) nous offre une nouvelle grille d'analyse des différences culturelles enrichie des dernières données en matière de recherche interculturelle. Il nous sensibilise au biais introduit par le chercheur dans cette matière et la force de son étude réside dans son appréhension non occidentale de cette problématique. Il nous permet de réaliser que la majeure partie de la littérature en management interculturel est l'œuvre d'occidentaux. Ainsi nous prenons conscience que ces apports théoriques ont tendance à refléter les modes de pensées et les comportements de leurs auteurs.

### 2.2.3 Le langage influe sur la vision du monde des individus

Jean Claude Usunier (1998) montre que notre langue maternelle détermine notre façon de voir les phénomènes du monde réel et de les interpréter, ceci a automatiquement un impact sur la recherche en management interculturel. Les chercheurs tendent à préconcevoir ce qu'ils souhaitent trouver et favorisent un modèle de recherche en conséquence.

Jean-Claude Usunier (1998) se réfère à « l'hypothèse de Whorf Sapir (1956) ». Ces linguistes démontrent que non seulement la structure du langage a une influence significative sur la façon de communiquer des gens, mais aussi sur leur façon de percevoir et de catégoriser les phénomènes perçus. Jean-Claude Usunier (1998) indique, tout en étant conscient de ne pas échapper aux stéréotypes, que l'anglais est avant tout une langue d'action, l'allemand une langue de pensée au sein de laquelle on trouve le plus de mots pour désigner les concepts philosophiques et le français une langue propre aux émotions. L'utilisation du mot « deadline » en anglais illustre tout à fait la prédominance de l'action et de l'importance de l'atteinte des objectifs à court terme dans le monde anglo-saxon. Littéralement cela suggère « une ligne au-delà de laquelle on pourrait mourir » ce qui confère à ce terme un caractère d'urgence. En

français nous pourrions traduire « deadline », par délai de rigueur, expression au sein de laquelle, la connotation de l'urgence est beaucoup moins prégnante.

Dans un autre registre, l'expression amusante en allemand « sich durch wursteln » signifie se débrouiller en français, mais se traduit littéralement par « faire la saucisse à travers », nous percevons bien la connotation négative pour les Allemands. Pour un Français le fait de se débrouiller est plutôt positif et démontre des capacités d'adaptation et de flexibilité, alors que pour un Allemand le fait de se débrouiller, signifie ne pas respecter les procédures et l'organisation préétablie, ce qui est incontestablement négatif.

Ainsi Jean-Claude Usunier (1998) nous montre bien l'influence de notre langue maternelle sur notre façon d'appréhender le monde, ce phénomène introduit un biais dans la recherche en management interculturel. Pour comprendre les personnes de cultures différentes, il faut se départir de sa propre vision du monde, véhiculée en partie par sa langue maternelle. Echapper tout à fait à l'ethnocentrisme est chose impossible mais être conscient de ce biais est important pour saisir les phénomènes étudiés de la façon la plus objective possible. Comme la plupart des recherches en management interculturel sont le fait de chercheurs anglo-saxons ce risque de biais a longtemps été sous-estimé. Cela conduit Jean-Claude Usunier à voir le chercheur en management interculturel, comme un « traducteur culturel », capable de transférer le sens à travers les cultures, la barrière des langues et les différents modes de pensées.

Philippe d'Iribarne (1989, 2006) nous montre toute l'importance de la notion de statut dans la culture française, Michael Minkov (2007) l'intérêt d'une vision non occidentale en matière de recherche en management interculturel, Jean-Claude Usunier (1998) quant à lui insiste sur la façon dont notre langue maternelle oriente notre vision du monde. Ainsi lorsque nous appréhendons de nouvelles cultures nous ne sommes pas vierges de tout biais. La culture dans laquelle nous avons été élevés et notre langue maternelle ont une influence déterminante sur nos façons de communiquer, nos modes de pensée, notre façon de catégoriser les choses. S'il est impossible d'échapper complètement à ce biais, le fait d'être conscient du phénomène permet d'éviter bien des malentendus lors du travail en équipe multiculturelle et d'augmenter la validité des recherches en management interculturel.

## 2.3 Comment faire travailler les gens ensemble ?

### 2.3.1 Prendre conscience des différences et les accepter :

Richard D. Lewis (2006) dans « When cultures collide : Leading across cultures » nous offre une analyse des valeurs culturelles et des us et coutumes de plus de soixante pays. Cet

ouvrage très pragmatique est une mine d'information pour les personnes confrontées au multiculturel. Selon l'auteur, la compréhension de l'autre passe par la conscience que notre propre vision du monde « colore » la façon dont nous le percevons. Pour catégoriser les centaines de cultures nationales présentes dans le monde, Richard D. Lewis (2006) comme les auteurs précédents propose une grille d'analyse. Il propose de classifier les cultures en trois groupes :

*Les personnes actives de façon linéaire « Linear-active »* : ces dernières planifient, organisent, respectent le déroulement des procédures et font une chose à la fois. Les Allemands et les Suisses appartiennent à ce groupe.

*Les personnes aux activités multiples « Multi-actives »* : les membres de ce groupe sont vifs, loquaces et n'hésitent pas à s'adonner à plusieurs tâches à la fois. Ils ne planifient pas leurs priorités par rapport à leur agenda mais plutôt par rapport à la relative excitation ou importance qu'amène chaque rendez-vous. Les Italiens, les cultures d'Amérique latine et les communautés arabes correspondent à cette description.

*Enfin le groupe des réactifs « Reactives »* : correspond aux cultures qui ont pour priorité la courtoisie, l'écoute calme de leurs interlocuteurs et une réaction attentionnée aux propositions de l'autre partie. Les Chinois, les Japonais et les Finlandais appartiennent à ce groupe.

Au travers de cette catégorisation Richard D. Lewis (2006) nous propose d'innombrables conseils pour appréhender les relations aux autres cultures, pour améliorer l'efficacité des équipes multiculturelles mais aussi pour augmenter les chances de réussite de négociations entre partenaires de cultures différentes.

Nancy J. Adler (1991) montre aussi que les cultures varient de façon significative et prévisible. Nos façons de penser, de ressentir les choses et de se comporter ne se font jamais au hasard mais sont profondément influencées par notre héritage culturel et tant que nous n'avons pas fait l'expérience d'une immersion à l'étranger, nous restons inconscients de notre propre culture. Elle nous engage à éviter tout esprit de clocher et à essayer d'échapper à la certitude que notre propre modèle culturel est le meilleur. Pour Nancy J. Adler (1991, p67), un manager efficace dans un environnement multiculturel « *sait qu'il ne sait pas et suppose la différence tant que la similitude n'est pas prouvée* ».

Nancy Adler et Allison Gundersen (2008) s'appuient sur les recherches de Geert Hofstede (1980b) et d'André Laurent (1983) pour montrer que de façon surprenante la culture d'entreprise n'efface pas les différences culturelles, au contraire elle les exacerberait. En effet,

Geert Hofstede met à jour des différences frappantes au sein d'IBM, une seule et unique multinationale. De façon plus étonnante encore, André Laurent découvre que les différences culturelles entre managers travaillant pour la même multinationale sont plus marquées qu'entre des managers travaillant pour des entreprises dans leur pays d'origine. Ainsi les managers au sein d'une multinationale maintiennent et même renforcent leur caractéristiques culturelles, le fait de travailler dans une multinationale engagerait les Allemands à être « plus allemands » et les Français à être « plus français ».

Le premier pas vers la compréhension de l'autre est la prise de conscience de notre propre façon de voir le monde et la reconnaissance des différences culturelles. Ces différences sont prégnantes au sein des entreprises multinationales et il semble que la culture d'entreprise, loin de les effacer les intensifie. Dans un tel contexte, si la culture d'entreprise échoue à atténuer les différences culturelles, nous pouvons nous interroger sur la façon de faire travailler ensemble de manière efficace des personnes de cultures différentes. Cette analyse fera l'objet du paragraphe suivant.

### 2.3.2 Trouver des synergies :

Nancy J Adler (1991) montre que communication ne signifie pas toujours compréhension, notre perception des choses et notamment notre perception du langage est sélective et notre expérience nous apprend à percevoir le monde d'une certaine façon. Ainsi pour saisir le sens du discours de personnes de cultures différentes, il faut une fois de plus adopter une attitude humble et supposer que l'on ne sait pas, essayer d'appréhender la situation à travers le regard des collègues étrangers pour pouvoir la comprendre. Les grilles d'analyse proposées par les spécialistes du management interculturel cités ci-dessus sont autant d'outils permettant d'affiner cette compréhension.

Isabelle Huault rejoint cette analyse en 1998 et montre qu'une étude attentive des perceptions mutuelles et l'adaptation à la culture de l'autre sont des conditions nécessaires au développement de synergies pour faire coopérer efficacement des cultures différentes.

Richard D Lewis (2006), Nancy J Adler (2008) et Sylvie Chevrier (2008) soulignent aussi que l'efficacité d'une équipe multiculturelle passe inévitablement par la découverte de synergies. Il faut se focaliser sur les intérêts communs au groupe. Une fois que les membres de l'équipe ont pris conscience de leurs différences culturelles, il faut les utiliser au bénéfice de l'entreprise. Lorsque nous identifions un problème, une approche synergétique permet de l'analyser sous la perspective de chaque culture et de trouver une solution appropriée. Il faut prendre le temps de réfléchir à ce que les personnes peuvent apprendre d'autres cultures pour améliorer efficacité et

productivité. Les négociations internationales réussies adoptent souvent ce modèle, et le fait de se mettre à la place de son concurrent permet à chacun de trouver une solution acceptable. Sylvie Chevrier (2008, p376) conseille notamment aux équipes qui rassemblent deux nationalités de se faire accompagner dans la construction de synergies et de modes de fonctionnement communs. L'auteur insiste sur la nécessité de prendre en compte les spécificités de chaque équipe pour une collaboration efficace « *Le postulat même de la nécessaire adaptation à la diversité qui fonde la gestion des équipes multiculturelles implique la variété de gérer ces équipes en s'adaptant chaque fois à leur spécificité* ».

Nancy J. Adler (1991) souligne qu'une fois cette synergie trouvée, les équipes multiculturelles peuvent être beaucoup plus efficaces que les autres en bénéficiant de leurs avantages culturels spécifiques, en améliorant leur créativité, leur flexibilité, leur capacité à résoudre les problèmes et leur aptitude à accepter les idées nouvelles.

Olivier Meier (2004) confirme les propos de Nancy J Adler et souligne que la diversité entre cultures peut alimenter la créativité et l'innovation au sein des équipes, cependant pour bénéficier des avantages de cette diversité, le management doit veiller à créer une dynamique de groupe et à développer des convergences entre les acteurs. Les organisations multiculturelles ne se constituent donc pas naturellement et requièrent toute l'attention des équipes dirigeantes. Le tableau suivant synthétise les apports de la diversité culturelle.

Figure numéro 7 : Apports de la diversité culturelle

<b>Domaines concernés</b>	<b>Bénéfices attendus</b>
Marketing et Commerce	Capacité de répondre rapidement et directement aux attentes et préférences des marchés locaux
Gestion des Ressources Humaines	Capacité d'enrichir personnellement les salariés de l'entreprise et de développer chez eux de nouvelles aptitudes et sensibilités. Capacité de recruter et fidéliser des personnes de cultures et d'horizons différents
Gestion et Organisation	Capacité de réduire les coûts et d'augmenter la flexibilité de l'organisation par une meilleure allocation des ressources et une plus grande réactivité face à des besoins variés et aux évolutions de l'environnement.
Prise de décisions	Capacité accrue de résoudre des problèmes complexes,

	grâce à la diversité des compétences au sein des équipes.
Analyse et réflexions	Capacité de minimiser les risques de conformité et d'inertie, grâce à la confrontation des points de vues au sein des équipes.

Source COX, T.H., BLAKE, S., Managing cultural diversity for organizational competitiveness, Academy of Management Executive, 1991, Vol.3, n 5, p45-56 adaptation d'après Olivier Meier (2004, p79)

Sylvie Chevrier (2003) insiste aussi sur l'intérêt de bâtir des synergies culturelles en élaborant de façon conjointe des modes de fonctionnement efficaces, elle montre que cela passe par « *une compréhension commune du système de sens* ». En pratique, l'auteur propose d'accompagner une équipe multiculturelle dans la mise au point de manières de faire acceptables pour ses membres et d'identifier les manières de faire légitimes pour tous, cette démarche nécessite aussi l'adaptation des outils de gestion qui doivent être acceptés par ceux qui les mettront en œuvre.

Ainsi pour être efficaces les membres des équipes multiculturelles doivent prendre conscience de leurs différences et apprendre à décoder leurs comportements mutuels, nous avons montré qu'ils bénéficient d'une large palette d'outils théoriques utiles dans cette démarche. Certaines méthodes cherchent à mesurer les différences et d'autres plus à les interpréter. Après cet effort de compréhension, les membres d'une équipe multiculturelle doivent se concentrer sur leurs intérêts communs pour être efficaces et chercher à apprendre les uns des autres plutôt que d'essayer d'imposer leur façon de voir les choses. Nous concluons que pour travailler dans une équipe multiculturelle de façon efficace, certaines compétences sont indispensables : il faut apprendre à se comporter de façon tolérante et communicative et développer des qualités d'observation, d'écoute et accepter que les autres puissent être différents sans les juger.

### 2.3.3. La nécessaire référence au contexte et aux différents niveaux d'analyse de la culture

Jean-François Chanlat (2008) met en lumière les limites de la gestion interculturelle. Il montre que les relations interculturelles mobilisent des éléments historiques et souligne que ceux-ci font partie du cadre de compréhension des rapports intergroupe. Les relations d'affaires franco-maghrébines doivent par exemple être appréhendées en prenant en compte l'éclairage du passé colonial, l'économie de ce regard est susceptible d'entraîner des malentendus au sein de ces échanges. Chanlat (2008, p65) conseille d'appréhender les différentes cultures comme des univers de sens car « *Si en effet, on peut trouver des références communes à plusieurs*

*cultures occidentales et européennes, comme l'individu, l'égalité, la liberté, la communauté, chacun de ces termes prendra une signification particulière dans le contexte de la culture étudiée* ». Dans le même esprit Didier Cazal (2010, p129) nous met en garde contre une forme de culturalisme visant à tout expliquer par la culture et qui de ce fait place l'histoire à un niveau secondaire. *« Le culturalisme procède ainsi d'une forme de déterminisme, d'universalisme et de passéisme puisque la culture constitue un principe explicatif ou interprétatif des comportements et pratiques des acteurs s'appliquant de manière durable et uniforme dans toutes les sociétés »*.

Ensuite Didier Cazal (2010, p249) nous sensibilise à la nécessité d'appréhender les interactions entre cultures nationales, il faut s'intéresser à leurs combinaisons plutôt que de mettre en avant leurs différences et leur singularité. L'auteur montre que les recherches de Philippe d'Iribarne ont évolué en ce sens, ce dernier a *« renoncé à raisonner en termes de logiques nationales (...) pour adopter une perspective interprétativiste »*. Dans cet esprit *« La culture constitue un ensemble de ressources qui permettent aux acteurs d'interpréter les situations auxquelles ils font face, et non plus comme dans le courant précédent, le facteur explicatif ultime, voire le déterminant à peu près direct des comportements, attitudes et pratiques »*.

Didier Cazal (2010, p249) souligne que la gestion des ressources humaines s'inscrit dans des contextes multiples avec différents niveaux d'analyse, les institutions, les organisations, les groupes. La compréhension des situations de gestion interculturelle passe aussi par la prise en compte des interactions des cultures nationales avec des cultures organisationnelles, régionales, professionnelles et confessionnelles. Nous allons approfondir les liens entre ces différentes facettes du concept de culture dans la partie suivante.

Ainsi le management interculturel nous fournit une grille de compréhension des différents comportements en fonction des cultures nationales. Il convient cependant de reconnaître avec Chanlat (2008) et Cazal (2010) que la culture nationale ne peut pas tout expliquer et qu'une compréhension intelligente des situations de gestion interculturelle ne peut faire l'économie d'une référence au contexte de celles-ci.

### **Section 3 Les liens entre culture et entreprise :**

L'analyse des différences culturelles nationales nous a révélé la force de leur influence, certains auteurs comme Hofstede (1980b) ou Brooklyn Derr & André Laurent (1989) montrent que l'impact de la culture organisationnelle est limité par rapport à celui des cultures nationales. Nous allons maintenant essayer de cerner les liens entre culture et entreprise, nous définirons

la culture organisationnelle pour ensuite analyser ses relations avec les cultures professionnelles et avec le management interculturel.

### 3.1 Vers une définition de la culture d'entreprise :

Au regard de notre expérience en entreprise, la culture organisationnelle nous apparaît comme l'ensemble des valeurs, des us et coutumes, des objectifs autour desquels se fédèrent les employés d'une société, il nous semble important que le management porte ces valeurs et les démontre dans sa pratique managériale. En effet parfois les communications sur la culture d'entreprise et ses valeurs peuvent correspondre à l'image que l'entreprise veut donner elle-même sans que ces valeurs soient pour autant respectées dans l'entreprise. Nous allons analyser les apports théoriques sur le sujet, ce qui nous permettra d'appréhender ce concept de façon plus claire.

#### 3.1.1 Les apports théoriques

##### 3.1.1.1 Différentes grilles pour analyser la culture d'entreprise

*Terrence Deal et Allan Kennedy*

Les auteurs définissent la culture organisationnelle comme la façon dont les choses se font dans l'entreprise. Ils ont créé une typologie permettant de classer les cultures au sein de l'entreprise en 1982, la culture leur apparaît comme un sentiment d'appartenance pour les membres de l'organisation dans la mesure où elle leur transmet une identité. Ils évaluent les organisations en fonction de la rapidité à donner feedback et reconnaissance aux employés et par rapport à la place laissée à l'incertitude et au risque dans le fonctionnement de la société. Cela leur permet de faire émerger quatre types de culture organisationnelle :

- « *La culture macho des durs* » : feedback rapide et prise de risque importante
- « *La culture travailler beaucoup, jouer beaucoup* » : peu de risques pris avec un feedback instantané, typique des grandes entreprises
- « *La culture devine ton entreprise* » : des décisions sont prises sur de grands enjeux, mais il peut se passer des années avant que les résultats soient connus.
- « *La culture de processus* » au sein de laquelle il n'y a pas ou peu de feedback, nous la trouvons surtout dans les administrations, elle produit néanmoins des résultats réguliers.

## *Charles Handy*

Charles Handy (1976) a mis en lumière quatre autres types de culture organisationnelle

- La culture du pouvoir : Le pouvoir est concentré entre quelques dirigeants.
- La culture de rôles : Les employés ont une autorité déléguée dans une structure très précisément définie.
- La culture de tâches : Les équipes sont constituées pour résoudre un problème particulier, le pouvoir vient de l'expertise des employés de l'équipe.
- La culture de personne : cette culture existe quand tous les individus se croient supérieurs à l'organisation. Dans de telles conditions, il est difficile à l'organisation de fixer des objectifs communs et de survivre.

## *Johnson et les éléments de la culture organisationnelle :*

Au-delà des typologies proposées et de façon plus pragmatique, il apparaît important de s'interroger sur les différents éléments constitutifs de la culture organisationnelle. Johnson (1988) identifie un certain nombre d'éléments à utiliser pour décrypter cette dernière :

- Le paradigme : Quel est la mission de l'organisation ? Ses valeurs ?
- Le système de contrôle
- Les structures organisationnelles correspondent aux lignes de reporting et à la hiérarchie au sein de la société
- Les structures de pouvoir rendent compte de la façon dont sont prises les décisions et de la manière dont le pouvoir est partagé
- Les symboles sont par exemple les logos, le niveau hiérarchique à partir duquel les employés se voient attribuer une place de parking dans la société.
- Les rites et la routine s'apparentent par exemple à la fréquence des réunions du management

L'histoire et les mythes sont construits autour des hommes et des événements et transmettent un message fort et reconnu dans l'organisation.

### 3.1.1.2 La culture d'entreprise : une référence aux valeurs et une recherche de sens

*Edgar Henry Schein*

Edgar Schein (2005, p17) est une référence dans le domaine de la culture organisationnelle, il est même crédité de l'invention du terme de culture d'entreprise. Il définit la culture organisationnelle comme suit:

*"Des croyances partagées, développées et acceptées par le groupe au fur et à mesure qu'elles lui ont permis de résoudre ses problèmes d'adaptation interne et d'intégration externes, elles ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme valides et par conséquent, être enseignées aux nouveaux membres comme la meilleure façon de percevoir et d'appréhender ces problèmes".*

Il appréhende ce concept du point de vue de l'observateur et distingue trois niveaux cognitifs de culture organisationnelle. Premièrement, les attributs de l'organisation, des artefacts, ce qui peut être vu par un observateur extérieur comme les bureaux, le code vestimentaire, les récompenses visibles. Le niveau suivant concerne la culture enseignée aux membres de l'organisation : les valeurs. Le dernier niveau renvoie aux présomptions tacites, il s'agit des niveaux de culture qui ne sont ni visibles, ni identifiés cognitivement, des règles non dites qui existent sans que les membres de l'organisation en aient une connaissance consciente. Ainsi, le modèle de Schein permet de comprendre les comportements organisationnels paradoxaux, les entreprises peuvent au second niveau de culture promulguer certaines valeurs et les employés agir simultanément de façon différente au troisième niveau lié à l'inconscient.

*Maurice Thevenet*

Maurice Thévenet (2010) quant à lui propose de relever « les empreintes » de la culture d'entreprise constituée d'informations et d'événements. Il souhaite explorer la fondation des valeurs opérantes qui à la différence des valeurs déclarées sous tendent effectivement les modes de fonctionnement de l'entreprise. L'idée est donc de faire un audit des situations vécues dans l'entreprise pour avoir une image réelle de la culture d'entreprise à un moment donné.

*Karl Weick*

Karl Weick (1995) a introduit la notion de production de sens au sein de la recherche organisationnelle. Il montre que les hommes donnent du sens aux organisations et les organisations essaient de donner du sens à leur environnement. Il analyse ce processus

comme un accomplissement ininterrompu qui prend forme quand les hommes donnent rétrospectivement du sens à une situation vécue. Ainsi la culture organisationnelle serait une tentative de créer du sens à partir des situations vécues au sein d'une entreprise.

Ces différents apports théoriques en proposant plusieurs typologies et plusieurs niveaux de compréhension de la culture organisationnelle nous permettent de mieux cerner ce concept, nous allons maintenant analyser les différents rôles de la culture d'entreprise

### 3.1.2 Les rôles externes et internes de la culture d'entreprise

Edgar Schein dont nous avons déjà évoqué l'analyse montre que la culture d'entreprise se développe pour répondre à deux sortes de problèmes, d'une part les difficultés liées à l'adaptation de l'entreprise à son environnement et d'autre part pour permettre aux nouveaux arrivants de s'approprier les savoir-faire et les savoir-être de la société rapidement, autrement dit pour faciliter leur intégration. Olivier Meier (2004, p16) distingue les rôles externes et internes de la culture d'entreprise.

#### *Les rôles externes de la culture d'entreprise :*

La culture d'entreprise définit et délimite ce qu'est l'entreprise par rapport à son environnement. Olivier Meier (2004, p17) note qu'elle permet « *de créer un socle sur lequel les individus peuvent s'appuyer et se retrouver pour répondre à l'ensemble des contraintes de l'environnement* ». La culture d'entreprise participe aussi de la construction de l'identité de la société et permet de distinguer celle-ci des autres entreprises.

#### *Les rôles internes de la culture d'entreprise :*

Selon Olivier Meier (2004, p17) la culture d'entreprise permet à des personnes d'horizons différents de collaborer de façon productive au sein d'une même organisation. Elle offre la possibilité aux individus de se retrouver face à un mode de fonctionnement identique pour travailler efficacement. Elle apparaît ainsi comme « *un facteur interne d'intégration* » qui entraîne les employés à se regrouper autour d'objectifs commun en dépit de leurs différences. L'auteur montre que la culture d'entreprise est particulièrement utile lors de l'intégration de nouveaux salariés venant d'horizons différents, notamment de l'étranger. « *Elle permet à ces nouveaux arrivants d'acquérir rapidement les réflexes et pratiques de l'entreprise et ainsi travailler efficacement avec les autres membres de l'organisation* ».

La culture d'entreprise nous apparaît comme l'ensemble des savoirs être communs aux membres d'une même organisation, elle transmet des codes, des valeurs et des croyances

porteurs d'identité et créateurs de sens. Elle offre à l'entreprise la possibilité d'être identifiée et différenciée des autres sociétés, elle permet aussi à ses nouveaux employés de s'intégrer plus rapidement, elle devrait les fédérer malgré leurs différences autour d'objectifs communs.

### 3.2 Les interactions créatrices de la culture d'entreprise :

Pour comprendre le parcours de l'émergence d'une culture d'entreprise, nous allons analyser ses relations avec la culture nationale, puis avec la culture professionnelle.

#### 3.2.1 Culture d'entreprise et culture nationale

Comme nous l'avons déjà signalé, l'étude même de Geert Hofstede (1980b) au sein de la société IBM confirme la présence de cultures nationales, voire régionales qui influencent de façon significative les comportements dans l'entreprise et affectent ainsi la culture d'entreprise. Philippe d'Iribarne (1989, p265) quant à lui pense que les cultures nationales ont plus d'impact sur la vie de l'entreprise que la culture d'entreprise : « *Les cultures nationales (...) pèsent de tout leurs poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer au-delà des frontières une culture d'entreprise originale* ».

Ainsi la relation des cultures nationales aux cultures d'entreprises nous amène à penser la culture d'entreprise comme un processus toujours en mouvement qui se construit dans ses rapports aux autres dimensions culturelles, elle n'est en rien un processus figé que le management pourrait imposer à ses employés de façon standardisée. Nous allons maintenant étudier les relations de la culture d'entreprise avec les autres facettes du concept de culture.

#### 3.2.2 Culture d'entreprise et culture professionnelle :

Renaud Sainsaulieu (1977) indique que l'identité au travail dépend des conditions d'accès au pouvoir dans les interactions de travail. Ce constat lui a permis de montrer comment il est possible de prévoir différents schémas de comportement dans l'entreprise en fonction des catégories socio-professionnelles. Il formalise quatre idéaux types.

Chez les ouvriers spécialisés non qualifiés, il observe un caractère fusionnel des relations, le collectif est valorisé comme refuge et protection contre les divisions.

La deuxième culture concerne les ouvriers professionnels, les techniciens aux compétences reconnues et les cadres avec de réelles fonctions d'encadrement, ces employés ont la capacité d'affirmer leurs différences mais aussi de négocier leurs alliances et leur reconnaissance.

La troisième culture correspond à la mobilité professionnelle souvent vécue par des cadres autodidactes.

Enfin la dernière catégorie est marquée par le retrait et la dépendance et concerne des ouvriers déqualifiés dépourvus de mémoire ouvrière.

Sainsaulieu (1977) a ainsi démontré que plusieurs cultures coexistent et s'entrecroisent au sein d'une même entreprise. Nous rejoignons Denys Cuche (2004) lorsqu'il évoque l'existence de plusieurs microcultures au sein de l'entreprise. Ces groupes se forment en fonction des bureaux, des compétences, de l'organisation de la société et la culture d'entreprise semble se construire et se nourrir de ces différentes interactions. Philippe d'Iribarne (2006) abonde en ce sens et montre la force de l'identité des métiers et des corps dans les entreprises françaises, héritée de la notion de rang omniprésente au sein de la société française. Jan Ulijn (2001) précise d'ailleurs qu'un des défis pour l'entreprise est d'arriver à faire travailler ensemble de façon satisfaisante ces différents groupes, correspondant à des cultures de métier différentes. Ainsi la culture d'entreprise se nourrit aussi des différentes cultures de métiers et des différentes microcultures présentes en son sein.

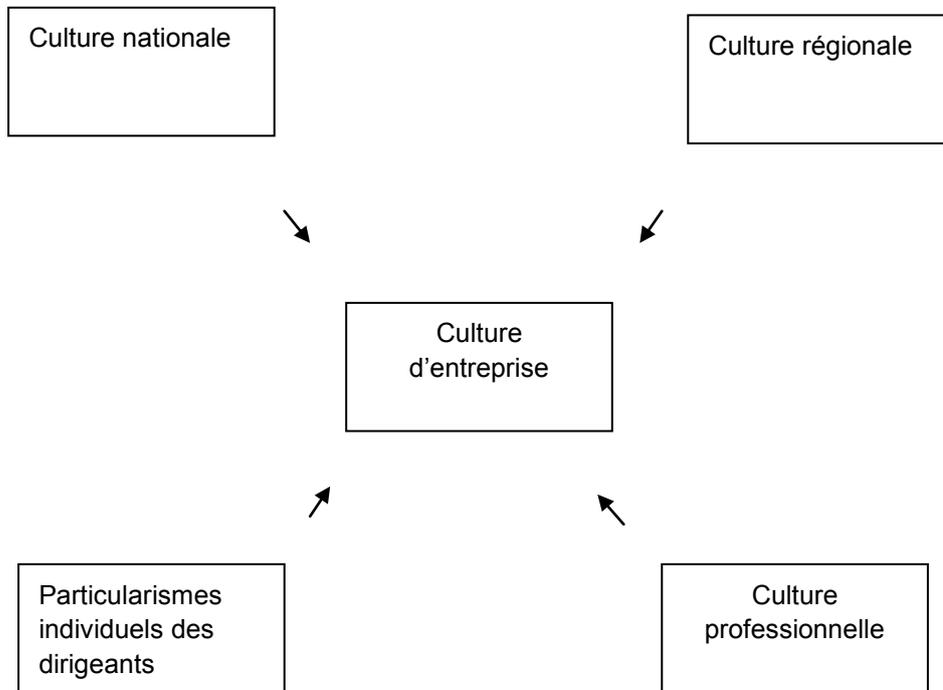
David G. Sirmon et Peter J. Lane (2004) proposent un modèle concernant les différences culturelles et la performance des alliances internationales, ils montrent que les différences entre cultures professionnelles vont avoir plus d'impact sur la réussite de l'alliance que les différences entre cultures nationales ou organisationnelles. Les employés s'y identifieraient finalement plus qu'à la culture d'entreprise puisqu'ils n'envisagent plus de faire carrière dans la même entreprise et changent souvent d'employeur. La culture professionnelle a donc une influence sur la culture d'entreprise et certains auteurs montrent même qu'elle a un impact plus fort que les cultures d'entreprises et les cultures nationales dans le cas d'alliances entre différentes entités.

### 3.2.3 La diversité des origines de la culture d'entreprise

Pour Olivier Meier (2004) la culture d'entreprise se nourrit non seulement de ses relations aux cultures nationales et aux cultures professionnelles, mais il observe aussi parfois l'impact d'une culture régionale forte qui se démarque de la culture nationale, il prend pour exemple le fort attachement de la société Michelin aux valeurs auvergnates. L'auteur souligne également le rôle des « particularismes individuels des dirigeants », souvent leur charisme les amène à servir de repère et de référence pour les membres de la société. Olivier Meier (2004) s'accorde avec Edgar Schein (1983) pour attribuer une importance déterminante au fondateur de l'entreprise

qui véhicule ses propres croyances et valeurs. Le tableau ci-dessous illustre les interdépendances de la culture d'entreprise avec les autres dimensions analysées.

Figure numéro 8 : Les influences de la culture d'entreprise d'après Olivier Meier, (2004, p22)



Définir la culture d'entreprise, analyser ses différents rôles et ses relations aux cultures nationales et professionnelles nous amène à conclure avec Denys Cuche (2004, p103) que la culture d'entreprise naît et s'enrichit de multiples interactions « Elle n'est en aucun cas la pure et simple émanation d'un système organisationnel. Elle est à la fois le reflet de la culture environnante et une production nouvelle qui s'élabore au sein de l'entreprise à travers la multitude des interactions qui existent à tous les niveaux entre ceux qui appartiennent à la même organisation. S'il n'est pas sans intérêt de parler de culture au sens ethnologique du terme « culture », c'est pour désigner la résultante complexe à un moment donné d'un processus de construction culturelle jamais achevé mettant en jeu des groupes d'acteurs et des facteurs très divers sans qu'aucun groupe puisse être désigné comme l'unique meneur de jeu ».

## RESUME D'ETAPE

Au terme de ce chapitre consacré à l'analyse des différentes facettes du concept de culture, notre revue de la littérature nous amène à définir la culture comme le recours aux mêmes façons de catégoriser les choses et comme un processus toujours en mouvement qui se nourrit d'interactions entre différentes entités. L'analyse de la diversité des cultures nationales dans l'entreprise nous a conduits à découvrir les travaux des auteurs en management interculturel. Ainsi pour travailler de façon efficace dans une équipe multiculturelle, les membres d'une équipe doivent être conscients de leurs différences, apprendre à ne pas juger en fonction de leurs propres critères culturels et à décoder leurs comportements mutuels. Nous avons montré qu'ils bénéficient de nombreux outils théoriques susceptibles de les assister dans cette démarche. S'ils parviennent à surmonter cette étape ils pourront concentrer leurs efforts sur des objectifs communs et tirer profit de leur diversité. Nous nous sommes ensuite intéressés aux cultures d'entreprises et aux cultures professionnelles. La culture d'entreprise apparaît comme un concept qui se nourrit de ses relations aux cultures nationales et professionnelles. La revue de ces différentes dimensions culturelles nous a persuadées que toute culture se construit et s'affirme dans ses relations à d'autres entités et dans cette perspective lors d'une expérience d'intégration à une culture, l'individu devra se définir par rapport à différents groupes.

## **Chapitre 2 Présentation du contexte de l'étude et d'un nouvel axe de recherche**

### **Section 1 : Déroulement de notre étude**

La confrontation de notre expérience de la mobilité internationale à Luxembourg à la perception de Luxembourgeois et d'internationaux intégrés professionnellement comme socialement nous a permis de mettre à jour certains éléments récurrents lors d'une expérience d'intégration en milieu multiculturel. Il nous semble important à ce stade d'approfondir les dimensions découvertes et particulièrement la nature du groupe intégré, le rôle de la communauté nationale, de la langue et de la compétence lors de l'expérience d'intégration. Quel mécanisme entraîne le succès de l'expérience analysée ? Nous souhaitons aussi expliciter les propriétés, autrement dit les caractéristiques de ces différentes dimensions. La méthodologie de la « Grounded Theory » préconise dans ce cas de comparer plusieurs groupes afin de minimiser puis de maximiser leurs différences. Cette démarche nous permettra de spécifier nos dimensions puis fera ressortir leur caractère généralisable par la comparaison de leurs différences.

Comme nous l'avons annoncé, nous allons analyser les expériences d'intégration à Luxembourg dans un premier temps puis dans d'autres places financières multiculturelles, Singapour, Zürich et Londres et enfin dans des environnements au caractère national plus marqué Francfort et Paris. Ensuite nous étudierons les opinions relatives à cette expérience d'intégration du directeur responsable au niveau international de la mobilité au sein de Diversaudit, et du directeur ressources humaines de Luxassurance à Luxembourg. Nous évoquerons aussi notre propre expérience en qualité de responsable de la mobilité internationale chez Diversaudit Luxembourg. Les apports de la littérature en matière de cultures nationales, organisationnelles et professionnelles vont nous permettre de mieux cerner les différences entre les éléments étudiés. Nous allons tout d'abord présenter les guides d'entretiens destinés au recueil de nos données, puis nous présenterons les résultats de l'analyse des réponses des différents groupes interrogés. Pour commencer nous allons partir des verbatims d'entretien. Cette fois-ci, nous souhaitons y repérer des thèmes récurrents en lien avec les premiers résultats obtenus pour les confirmer voire les infirmer. Il nous faudra codifier nos entretiens et mettre à jour différentes catégories, travail que nous présenterons sous forme de matrice par groupe analysé comme pour la première partie de notre étude. A partir de ces matrices nous réaliserons une analyse comparative continue des catégories analysées par groupe. Cette démarche doit nous amener à spécifier les propriétés de nos catégories, c'est-à-dire à détailler leurs caractéristiques grâce à la reconnaissance de

similitudes entre personnes interrogées. Ensuite l'observation de différences entre ces mêmes acteurs nous amènera à définir les conditions de variabilité des phénomènes étudiés et éventuellement à mettre en lumière leur caractère généralisable.

## **Section 2 Présentation des guides d'entretiens**

### **2.1 Un calendrier chargé à l'origine d'une entorse à la logique**

Il nous faut tout d'abord préciser que nous avons recueilli les données concernant les expériences d'intégration dans les différents pays analysés avant d'avoir pu mettre à jour les résultats de la première partie de notre travail sur la perception de l'intégration à Luxembourg par les Luxembourgeois et par les internationaux intégrés. Effectivement comme nous avons choisi de quitter notre employeur Diversaudit Luxembourg en avril 2010 pour nous concentrer sur ce travail de recherche, il nous a semblé préférable d'organiser les entretiens alors que nous étions encore dans l'entreprise pour parvenir à toucher le maximum de répondants à Luxembourg. De plus nous nous sommes rendus pour des raisons professionnelles à Singapour en décembre 2009 et avons profité de cette occasion pour interroger des expatriés à Singapour, notre guide d'entretien devait donc être prêt en décembre 2009. Il ne nous a pas été possible d'analyser correctement les résultats de notre première partie avant de commencer à recueillir les données concernant la deuxième phase de notre travail tout en cumulant nos activités professionnelles. Nous pensons que la qualité des données recueillies permettra de compenser ce manque de logique. De plus les questions que nous présentons ici, posées aux internationaux dans différentes places financières sont issues des mêmes réflexions que les questions posées lors de la première partie de notre recherche, cette démarche favorisera la comparaison des points de vue étudiés.

Rappelons qu'à ce stade de notre travail nous souhaitons approfondir trois aspects de l'intégration des cadres dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Dans un premier temps nous souhaitons confirmer que l'intégration des cadres étrangers dans un environnement multiculturel se fait plutôt au sein d'une communauté internationale que dans les réseaux locaux. Ensuite nous souhaitons définir les éléments qui entraînent un choix d'appartenance identitaire chez l'individu et qui lui permettent de s'intégrer. Il nous a semblé que la culture nationale et la langue jouaient un rôle important dans ce processus. Enfin la première partie de notre travail nous a suggéré que dans un contexte professionnel multiculturel, la compétence de l'individu peut lui permettre de surmonter les difficultés liées aux différences de cultures nationales, nous aimerions vérifier cette hypothèse. La culture professionnelle pourrait alors finalement se révéler plus efficace que la culture organisationnelle pour fédérer les individus autour d'un objectif commun.

Lorsque nous avons conçu nos guides d'entretiens, notre problématique initiale s'attachait à vouloir mieux comprendre le processus d'intégration dans le milieu multiculturel luxembourgeois suite aux situations difficiles que nous avons gérées lors de notre expérience professionnelle de la mobilité internationale. Nous souhaitions préciser l'importance relative des cultures nationales, d'entreprises et professionnelles dans le processus d'adaptation à un nouvel environnement. Le modèle d'adaptation des expatriés proposé par Black, Mendenhall et Oddou (1991) approfondi par Jean Luc Cerdin (1998) nous a engagés à distinguer les processus d'adaptation au travail et à la société. Nous cherchions aussi à définir le rôle à jouer par l'entreprise pour favoriser le processus d'adaptation professionnelle. La première partie de notre recherche nous a fourni des pistes de réponses à ces interrogations, ce qui nous a permis d'affiner notre problématique.

## 2.2 L'élaboration du guide d'entretien

Nous avons choisi ici de mener des entretiens semi-directifs comme pour notre première série d'entretiens. Cette méthode nous permettra de suggérer les thématiques de façon assez générale de manière à ne pas induire la réponse donnée. Les répondants pourront intérioriser la question, l'interpréter et bénéficier d'une relative liberté dans la construction de leurs réponses. Nous tenterons ainsi d'éviter autant que possible le biais que pourrait induire des questions trop orientées. Pour tenter de résoudre notre problématique nous avons structuré notre guide d'entretien autour de cinq pôles. Précisons avant d'expliquer la logique de nos questions que notre guide d'entretien sera rédigé en anglais puisque nous allons interroger des cadres de nombreuses nationalités différentes. En effet tous les cadres évoluant dans la sphère internationale partagent la pratique de l'anglais, l'utilisation de cette langue nous offrira une base de comparaison commune pour l'analyse des données recueillies. Pour échapper au déterminisme dénoncé par Jean-Claude Usunier (1998), nous avons demandé à une collègue mauricienne de Diversaudit de corriger notre guide d'entretien, nous pensions que sa compréhension pourrait nous permettre d'élargir notre approche de « chercheur occidental ». Cependant nous devons avouer qu'elle n'a effectué que des changements mineurs par rapport à notre travail.

### 2.2.1 Les variables individuelles

Le modèle de recherche sur l'acculturation de John Berry (1997) nous montre bien que les caractéristiques de l'individu, son groupe d'appartenance et ses motivations pour l'expérience étudiée sont importantes pour analyser le processus de confrontation d'un individu à une autre culture que la sienne. Par exemple, nous pensons qu'il nous faut préciser à priori la profession de l'individu, l'organisation pour laquelle il travaillait auparavant pour découvrir si son

expérience correspond à une expatriation au sein de la même entreprise ou non et le degré d'éloignement avec la culture du pays. Ces informations nous permettront sans doute de tirer certaines conclusions concernant les rôles des cultures professionnelles, des cultures d'entreprises et des cultures nationales. Ainsi nous souhaitons connaître l'âge du répondant, sa fonction et son niveau de responsabilité, il se peut que l'expérience d'intégration varie en fonction de ces données. Nous souhaitons aussi connaître le nom de l'employeur pour étudier d'éventuelles différences liées à la culture d'entreprise, nous choisissons d'évoquer le nom de cet employeur pour les personnes qui le permettent et nous gardons bien sûr cette information secrète pour les personnes qui le souhaitent. La nationalité et le pays d'origine nous intéressent pour définir le degré d'éloignement avec le pays d'accueil. Les questions « Pourquoi avez-vous tenté cette expérience internationale ? Pourquoi ce pays ? » visent à sonder les motivations de l'individu. Nous cherchons aussi à savoir si l'individu a déjà une expérience internationale, il nous sera peut-être possible de démontrer son influence sur l'expérience présente. Ensuite les informations recherchées sur les pays d'accueil avant le départ nous renseigneront sur l'importance de la préparation de l'expérience étudiée. Enfin la durée de l'expérience internationale nous apparaît comme une information majeure, nous pressentons que les efforts en matière d'intégration varient en fonction de la durée passée dans le pays d'accueil.

### 2.2.2 Adaptation au travail

Lors de notre expérience de la mobilité internationale au sein de Diversaudit Luxembourg, nous suivions les cadres expatriés tout au long de leur transfert à Luxembourg et il nous est apparu que l'expérience d'intégration différait dans l'entreprise et dans la société. Les analyses de Black, Mendenhall et Oddou (1991) et de Jean-Luc Cerdin (1998) sur les différentes compétences à mobiliser lors de ces aspects distincts de l'adaptation à un nouvel environnement nous ont permis de mieux comprendre ce phénomène. Nous avons ainsi souhaité recueillir des informations sur ces deux étapes dans l'espoir de définir l'influence de l'adaptation à la société sur l'adaptation en entreprise. Nous commençons cette partie sur l'adaptation au travail par une question ouverte « Parlez-moi de votre travail ? » cette question générale permettra au répondant de partager ce qui compte le plus à ses yeux au sein de son activité professionnelle. La question suivante aborde les comparaisons entre pays d'accueil et pays d'origine, les interviewés auront l'opportunité d'évoquer spontanément les difficultés importantes liées aux différences culturelles dans leur pratique professionnelle. L'expatrié pourra aussi nous faire part de la confiance en ses compétences techniques et de leur utilisation dans le nouveau contexte. Jean-Luc Cerdin (1998) a montré que ce point était déterminant pour une adaptation réussie au travail. Ensuite nous nous intéresserons à l'accueil réservé au cadre international par ses collègues. A travers cette question nous souhaitons

découvrir les pratiques d'accueil dans l'entreprise et si elles sont formalisées. Est-il possible de mettre à jour les éléments garants d'une bonne intégration ? Ensuite nous interrogerons nos répondants sur le support reçu de la part de l'entreprise, là encore nous aimerions appréhender les priorités des entreprises en la matière, la culture d'entreprise favorise-t-elle l'accueil des nouveaux venus ?

### 2.2.3 L'adaptation à l'interaction avec la société d'accueil

Nous suivons ici le modèle d'adaptation de Black, Mendenhall et Oddou (1991). Ces auteurs montrent que les contacts avec les membres de la société d'accueil, l'intérêt et la curiosité à leur égard augurent d'une bonne adaptation au pays d'accueil. Pour commencer nous interrogeons le cadre international à propos de ses loisirs. Nous voudrions ici vérifier la capacité de substitution et la disposition au retrait décrite par Jean-Luc Cerdin (1998). Nous aimerions amener le répondant à dévoiler s'il a trouvé des activités qu'il apprécie dans le pays d'accueil ou si dans le cas contraire il se réfugie dans des loisirs lui rappelant son pays d'origine. Ensuite la question sur les amitiés locales vise à déceler l'intérêt de la personne pour les habitants, la curiosité et l'intérêt pour la culture du pays d'accueil, la volonté finalement de s'intégrer à ce groupe en particulier. Quelles démarches entreprend-il pour rencontrer des locaux ? Nous pourrions aussi découvrir si les internationaux préfèrent nouer des contacts avec les membres de leur nationalité dans le pays d'accueil ou s'ils évoluent plutôt au sein d'une communauté internationale. Enfin nous interrogerons les cadres internationaux sur les contacts gardés avec leur pays d'accueil, nous chercherons ici à savoir si leur pays, leur famille leur manquent. L'attitude choisie envers le pays d'origine et le pays d'accueil traduira un choix d'appartenance à un groupe et sera synonyme d'intégration ou non. En effet, il nous semble qu'un contact trop étroit gardé avec le pays d'origine fera obstacle à l'intégration dans le pays d'accueil.

### 2.2.4 La perception globale de l'expérience

La quatrième partie de notre guide d'entretien a pour objectif de cerner l'expérience globale du cadre international interrogé. L'esprit de ces questions d'ordre général est de laisser au répondant une certaine liberté au niveau de ses réponses pour qu'il évoque les points qui lui tiennent le plus à cœur. Ainsi la première question porte sur l'impression générale de la personne à propos de son expérience internationale puis le répondant est invité à partager son meilleur et son pire souvenir, là encore nous désirons déceler les faits importants pour lui lors du processus d'intégration. Ensuite nous interrogeons la personne sur les apports de cette expérience internationale, a-t-il l'impression d'apprendre, de développer des compétences au contact du pays d'accueil ? Nous cherchons aussi à savoir quels facteurs permettent à l'interviewé de se sentir mieux dans son pays d'accueil que dans son pays d'origine. Nous

pourrons ainsi découvrir ce à quoi il est particulièrement sensible et finalement pourquoi il reste. Ensuite, nous demandons de façon plus directe aux personnes qui ont un contrat à durée indéterminée dans le pays d'accueil pourquoi elles restent et aux personnes en détachement si elles pourraient envisager de s'installer définitivement dans le pays d'accueil. Il nous semble que le temps resté dans le pays est un facteur de motivation qui conditionne les efforts entrepris par le cadre international pour découvrir la culture du pays d'accueil.

#### 2.2.5 L'environnement intégré

La cinquième partie de ce guide d'entretien est dédiée au contexte spécifique du pays d'accueil. La première question concerne la description du pays d'accueil. Nous pourrons ainsi analyser la perception que développent les internationaux de leur pays d'accueil, sont-ils sensibles à l'influence de différentes cultures? Ensuite nous cherchons à découvrir quelles difficultés les internationaux ont dû surmonter en arrivant dans ce contexte spécifique. Cette partie cherche à définir l'adaptation générale à l'environnement, dernier aspect du processus décrit par Black, Mendenhall et Oddou (1991). Lors de la comparaison entre différents pays, nous nous attacherons à repérer si certaines difficultés sont généralisables à tous les environnements étudiés. Les questions suivantes sur les éléments susceptibles d'aider à l'intégration et les conseils donnés aux nouveaux venus ont pour objectif de déceler les difficultés principales rencontrées lors de l'intégration et de définir les actions à mettre en place pour soutenir les individus dans cette démarche. Cette manière détournée de poser la question nous permettra d'obtenir plus d'informations qu'en se contentant de la première question plus directe « *à quelles difficultés avez-vous du faire face lors de votre arrivée dans le pays d'accueil* ». En effet pour certaines cultures au sein desquelles il est primordial de ne pas perdre la face, les individus ne reconnaîtront sans doute pas avoir rencontré des difficultés d'intégration spontanément, ils en diront certainement plus si nous les interrogeons sur ce qui les a aidés à s'intégrer et sur les conseils qu'ils pourraient donner à d'autres arrivants. Nous allons maintenant nous intéresser aux groupes d'acteurs choisis et à leurs expériences d'intégration.

### **Section 3 Emergence d'un nouvel axe de réflexion autour de la construction identitaire du cadre durant son expérience internationale**

Lors des entretiens que nous avons organisés avec les cadres internationaux nous avons été interpellés par leurs références fréquentes aux compétences développées pendant leur échange, au sentiment d'avoir mûri lors de cette période, au questionnement lié à la découverte d'une nouvelle culture. Pour plusieurs cette confrontation à une culture nouvelle a même été l'occasion d'une sérieuse remise en question et d'un questionnement profond quant à leurs priorités. Cette tendance rencontrée dans la plupart des environnements sélectionnés nous a

paru significative et nous avons décidé de lui consacrer une catégorie de notre analyse. Comme nous le détaillerons lors de l'interprétation des propos de nos répondants, il nous a semblé que l'évolution identitaire du cadre international nous offre une tentative de réponse à notre questionnement autour de l'intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. A notre sens l'approche identitaire offre une force explicative supérieure au seul rôle de la compétence dans ce processus, scénario que nous avons envisagé lors de notre étude exploratoire. Il nous a semblé important de faire ici un point sur les apports théoriques relatifs à la construction identitaire pour soutenir notre travail d'analyse.

### 3.1 La structuration de l'identité : Les apports de la théorie

#### 3.1.1 Les différentes facettes de l'identité

Zohra Guerraoui et Bertrand Troadec (2000, p72) distinguent trois sortes d'identité :

*L'identité personnelle* caractérise le sujet dans ce qu'il a d'unique, elle renvoie aux concepts de conscience et de représentation de soi et correspond à la perception subjective que le sujet a de lui-même.

*L'identité sociale* renvoie à l'ensemble des caractéristiques qui permettent d'identifier le sujet de l'extérieur. Il s'agit d'une notion plus objective puisqu'elle correspond aux statuts que le sujet partage avec d'autres membres de son groupe ( sexe, âge, profession, rôles sociaux, etc.)

*L'identité culturelle* définit ce qui est commun au sujet et à son groupe, il se reconnaît dans les valeurs qu'il partage avec sa communauté.

Les auteurs soulignent que ces trois facettes de l'identité sont en étroite interaction et que l'identité personnelle comme l'identité sociale ne prennent sens qu'au travers de l'identité culturelle vectrice de représentations et de pratiques collectives.

#### 3.1.2 Les évolutions constructrices de l'identité

Erik Erikson (1972) montre que l'identité de l'individu se nourrit d'identifications successives transformées en un tout cohérent propre à celui-ci. La construction même de l'identité trouve son origine dans un mouvement paradoxal. L'individu recherche la similitude avec son groupe pour en être accepté et tente en même temps de se différencier pour marquer sa singularité. L'identité se redéfinit aussi au cours d'une suite d'opérations de destructuration rencontrées lors de conflits vécus par le sujet, l'adaptation à une nouvelle culture pour le cas qui nous préoccupe peut en être une. Ensuite le sujet passe par une période de structuration pour dépasser ce

conflit et il est alors amené à une nouvelle identification. L'identité apparaît comme un processus en perpétuelle évolution, Erikson (1972, p18) affirme d'ailleurs à ce propos « *L'identité n'est jamais fixée, achevée, installée* ». Zohra Guerraoui et Bertrand Troadec (2000, p74) soulignent que ce processus de structuration de l'identité prend place entre soi et autrui « *L'identité se forge par la confrontation avec différentes situations auxquelles le sujet tente de répondre pour être intégré dans les différents groupes tout en tenant compte de ses aspirations personnelles* ». Les auteurs montrent que l'identité porte en elle une exigence de continuité, de similitude et d'unité. Comment la construction identitaire parvient-elle à concilier cet impératif de stabilité avec les influences dictées par le groupe et par les situations conflictuelles rencontrées ? Les auteurs montrent que l'opération identitaire consiste finalement en une négociation constante entre la préservation d'une certaine stabilité et les influences de différentes appartenances au gré du parcours de l'individu.

### 3.1.3. L'identité interculturelle

#### Les stratégies identitaires

Nous avons déjà évoqué ce concept mis à jour par Carmel Camilleri (1997). Il explique bien l'effort déployé par l'individu pour s'adapter à un nouvel environnement culturel tout en restant fidèle à ses valeurs, il concilie ainsi accord avec son entourage et la nécessité de rester soi-même. Ces stratégies mettent en lumière la capacité d'action de l'individu confronté à une nouvelle culture mais aussi comme le soulignent Zohra Guerraoui et Bertrand Troadec (2000, P73) « *L'extrême plasticité de l'identité, processus dynamique, en devenir constant, qui intègre les différentes expériences vécues tout au long de la vie et conduit à une constante redéfinition de soi face à une réalité elle aussi changeante* ».

Ainsi la structuration de l'identité de l'individu nous apparaît comme un processus complexe dont l'enjeu est de conserver une certaine unicité tout en cherchant à s'adapter à de multiples appartenances et à gérer différentes situations conflictuelles. Cette situation se révèle particulièrement délicate dans le cadre de la confrontation à un environnement multiculturel.

## **Section 4 La construction de l'identité à l'épreuve de la mobilité internationale**

### 4.1 La connaissance de l'autre comme découverte de soi

Bernard Fernandez (2002) analyse de façon détaillée l'expérience d'occidentaux en Asie, précisons qu'il ne se limite pas au cas des cadres internationaux mais s'intéresse à toutes les formes de découverte de ce continent. Il nous montre que la remise en question de certitudes culturelles et personnelles est indispensable à une bonne intégration dans cet environnement.

Bernard Fernandez (2002, p171) évoque une « *métamorphose de soi en passant par la quête de l'Autre* ». Il se réfère à l'étymologie du mot intégration et son verbe intégrer du latin médiéval *integrare* qui signifie rendre complet, achever. Pour l'auteur, l'idée d'intégration suppose un enrichissement qui altère la personne. Bernard Fernandez (2002, p254) conclut sur l'émergence chez l'individu « *d'une identité métisse* » née de la pratique de l'interculturalité, « *une nouvelle intelligence nomade* » se développe.

Allain Joly (1990, p475) appréhende aussi le séjour du cadre à l'étranger comme une « *remise en cause des composantes de l'identité personnelle* », il rappelle que celle-ci trouve ses fondements dans la culture et la personnalité individuelle. L'auteur souligne l'enjeu de la rencontre interculturelle dans un tel contexte « *On comprendra aisément alors que l'expérience interculturelle représente une menace sérieuse à la structure de cette identité personnelle parce que l'individu est exposé à la fois à des ensembles culturels différents et à des structures de personnalité dont le fonctionnement ne peut être décodé à travers les modèles fournis par sa culture d'origine* ». Il montre que la confrontation à une nouvelle culture entraîne une destructuration de la personnalité par le biais d'une ouverture à l'autre, il analyse l'impact de cette destructuration sur l'identité de l'individu « *Cette destructuration, à laquelle donne lieu l'expérience interculturelle, est la première cause des difficultés vécues à l'étranger parce qu'elle touche l'identité personnelle dans ses fondements mêmes* ». L'auteur montre que cette expérience offre la possibilité enrichissante à l'individu de prendre du recul par rapport à sa propre culture. « *On peut considérer l'ensemble du cycle comme une expérience de destructuration-restructuration car, au, retour l'exposition à une culture étrangère nous amène à voir notre propre culture sous un jour neuf* ». L'intégration des différences culturelles et le développement d'une identité multiple (Bennett, 1993) semble offrir une solution à cette destructuration de l'identité entraînée par la confrontation à une nouvelle culture. Bennett présente en effet un modèle de développement de la sensibilité interculturelle au sein duquel l'individu progresse d'une approche ethnocentrique à une conception plus ethnorelative en fonction de ses capacités et du contexte rencontré. Bennett (1993) montre que cette dernière étape ayant trait à l'évolution identitaire peut se révéler fort différente selon les individus. Certains deviennent des « *êtres multiculturels* » qui modifient constamment leur comportement de façon appropriée selon le contexte culturel. Ils réussissent ce périlleux exercice car ils arrivent à définir leur identité de façon réflexive en changeant de perspective et en élaborant des liens entre leurs différentes expériences. D'autres sont l'objet de crises identitaires et se marginalisent. Ils perdent leurs repères identitaires sans parvenir à s'identifier totalement aux nouvelles cultures rencontrées.

#### 4.2 Evolution identitaire dans le cadre spécifique de l'expatriation

Tuomo Peltonen (1998) montre que l'expérience d'expatriation offre une opportunité à l'individu de remettre en question les fondations acquises de son identité, en prenant du recul par rapport à son modèle culturel, il le questionne et évolue. L'auteur souligne qu'il ne s'agit pas d'un changement radical d'identité, mais plutôt un réarrangement de la composition de celle-ci.

La démarche psychoanalytique aide Jean-Luc Cerdin et Maryse Dubouloy (2004) à mettre en lumière les changements de perception de soi et de son environnement rencontrés par l'expatrié lors de cette expérience. Les auteurs voient l'expatriation comme une opportunité de maturation.

Eeva Kohonen (2005) approfondit l'analyse du développement identitaire entraîné par l'expatriation et distingue deux sortes d'évolution chez les cadres internationaux, certains vont se concentrer sur le développement de compétences qui les entraînera à mieux se connaître par un processus de maturation, d'autres passeront par une évolution identitaire à la faveur d'une ouverture à la culture du pays d'accueil.

Ces différents apports théoriques nous permettent de comprendre le concept de construction identitaire, tiraillé entre un impératif de stabilité et une nécessaire adaptation à son environnement culturel et aux situations conflictuelles rencontrées, l'identité de l'individu se construit par un phénomène de négociation paradoxale entre ces deux tendances. Dans un tel contexte, la confrontation à un nouvel environnement culturel nous apparaît comme un moment clé source d'évolution dans la structuration identitaire de l'individu.

## RESUME D'ETAPE

Nous avons présenté ici le cadre de la seconde partie de notre étude, nous allons chercher à confronter la perception de l'intégration dans l'environnement luxembourgeois par des Luxembourgeois et des étrangers installés depuis plus de dix ans à Luxembourg aux expériences de cadres internationaux plus récemment arrivés dans le cabinet d'audit multiculturel Diversaudit, cadre principal de notre étude et dans une société d'assurance d'envergure plus nationale. Nous souhaitons ensuite analyser cette expérience d'intégration dans d'autres places financières internationales pour comparaison. Nous avons sélectionné les villes de Zürich, Singapour, Londres, Francfort et Paris avec chaque fois des expériences d'intégration au sein de la société Diversaudit et d'autres environnements organisationnels. Enfin pour trianguler nos données nous interrogeons les responsables ressources humaines ou mobilité internationale des principaux environnements organisationnels étudiés.

Dans un premier temps, les résultats de notre étude exploratoire nous ont conduits à chercher à approfondir trois aspects de l'intégration des cadres dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Nous souhaitons préciser la nature du groupe intégré par les cadres internationaux à Luxembourg, s'agit-il de la communauté internationale ou plutôt des réseaux locaux ? Nous voulons aussi définir les éléments qui entraînent le choix d'appartenance identitaire qui permet à l'individu de s'intégrer à un groupe, ensuite nous chercherons à vérifier si la compétence permet au cadre international de surmonter les incompréhensions liées aux différences culturelles comme le suggère Olivier Meier (2004) ou encore Jan Ulijn (2010).

Nous avons détaillé la construction de notre guide d'entretien et expliqué l'influence des travaux de Black, Mendenhall et Oddou (1991) dans cette démarche, en effet dans la mesure où nous nous intéressons au contexte spécifique de l'environnement luxembourgeois, il nous a semblé important de ne pas nous limiter à l'environnement organisationnel et de nous intéresser aussi à l'expérience d'intégration dans la société. Signalons dès à présent que les témoignages d'entretiens organisés avec les cadres internationaux dans les différentes places financières ont fait ressortir la capacité de l'expérience internationale à entraîner une évolution identitaire chez l'individu pour s'adapter à son nouvel environnement. Nous avons souhaité explorer cet axe de recherche qui nous a finalement paru susceptible de répondre à notre questionnement autour de l'intégration des cadres internationaux dans l'environnement multiculturel luxembourgeois.

Nos données ont aussi révélé une portée plus faible de la compétence dans l'expérience étudiée que nous ne le pensions au départ. Cette émergence de l'importance de la construction identitaire nous a amenés à découvrir la littérature sur ce sujet. Ce travail nous a permis d'appréhender la construction identitaire comme un processus de négociation paradoxale entre une quête d'unicité et de stabilité et une adaptation constante à l'environnement social et culturel de l'individu mais aussi aux situations conflictuelles qu'il rencontre. Dans une telle perspective l'expérience internationale entraîne inévitablement une modification de la structure identitaire du cadre international, nous allons chercher à définir son rôle dans le processus d'intégration à l'environnement multiculturel luxembourgeois.

## **Chapitre 3 Intégration des cadres internationaux, analyse d'expériences en milieu multiculturel et monoculturel**

### **Section 1 Description des cas étudiés**

#### 1.1 Choix de l'endroit intégré

Comme nous l'avons annoncé, nous avons interrogé des cadres internationaux du secteur financier à Luxembourg et dans d'autres pays sur leur expérience d'intégration professionnelle et sociale. Il nous paraît important de comparer l'expérience vécue à Luxembourg avec d'autres endroits pour approfondir les perceptions issues de la première partie de notre travail et pour mettre en lumière leur caractère généralisable. Nous avons choisi d'interroger des internationaux à Singapour et à Zürich, places financières internationales multiculturelles trouvant leurs origines dans différents groupes culturels. Ces caractéristiques les rendent proches de l'environnement luxembourgeois à priori. Il nous a semblé intéressant d'analyser l'expérience d'intégration à Londres, grande place financière multiculturelle, mais aussi emblème d'un empire britannique pétri de vénérables traditions. Enfin il nous a paru indispensable d'observer les caractéristiques de l'intégration dans des environnements aux caractères nationaux plus marqués. Dans ce but nous avons choisi les pays avec lesquels nous avons le plus de contacts lorsque nous travaillions chez Diversaudit Luxembourg : la France et l'Allemagne.

#### 1.1 Choix des situations d'intégrations observées

Nous avons étudié dans chaque pays deux situations d'intégration :

- Les cadres du secteur financier en situation d'expatriation, présents dans le pays d'accueil pour une durée de un à cinq ans.
- Les mêmes cadres, détenteurs d'un contrat à durée indéterminée dans le pays d'accueil, arrivés dans cet environnement depuis moins de cinq ans. Nous pensons que ces personnes souhaitaient à priori passer plus de temps dans le pays d'accueil. Nos résultats montreront que certains répondants n'y restent finalement pas plus longtemps que les expatriés.

Nous avons choisi ces deux cas car nous pensons que la durée de la période que le cadre international prévoit de passer dans son pays d'accueil est un paramètre important lors de cette expérience.

Dans chaque groupe, nous avons rencontré des personnes aux situations variées, certaines depuis peu dans le pays d'autres, installés depuis près de cinq ans, dans certains endroits où nous avons eu des difficultés à contacter un nombre représentatif de répondants. Nous avons fait le choix de nous intéresser aussi à des expatriés de retour dans leur pays. Nous avons prêté une attention toute particulière à cette donnée lors de notre analyse puisqu'elle peut engager les internationaux à avoir un autre regard sur leur expérience, comme par exemple le fait de ne se remémorer que les aspects positifs de cette expérience.

### 1.3 Choix de cultures plus ou moins éloignées du pays d'accueil

Précisons aussi que nous avons cherché à interroger des personnes de nationalité et de cultures différentes, nous avons tenté dans la mesure du possible de recueillir les propos de personnes de différents continents, certaines éloignées de la culture du pays d'accueil, d'autres plus proches.

### 1.4 Choix d'étudier l'impact de différents milieux organisationnels

Enfin, nous avons souhaité sélectionner des personnes travaillant pour différentes entreprises dans les pays analysés pour mettre à jour d'éventuelles différences liées à la culture organisationnelle en comparaison avec Diversaudit le cadre principal de notre étude..

Il est temps maintenant de fournir plus de détails sur les acteurs choisis. Nous présenterons les réponses obtenues par pays intégré, nous en profiterons à chaque fois pour exposer divers éléments ayant trait à l'intégration au sein du pays en question.

## **Section 2 L'expérience luxembourgeoise**

Nous ne reviendrons pas ici sur les caractéristiques de l'environnement multiculturel luxembourgeois que nous avons développé dans la section un du chapitre un de notre première partie. Intéressons nous en revanche au profil des acteurs interrogés.

### 2.1 L'expérience d'intégration au sein d'un cabinet d'audit multiculturel

Nous présentons ici les témoignages des cadres internationaux ayant intégré le cabinet d'audit multiculturel basé à Luxembourg au sein duquel nous travaillions auparavant. Nous avons présenté cette entreprise en détail dans la section 5.4 de notre introduction. Précisons juste les étapes de la progression de carrière au sein de ce cabinet d'audit pour une meilleure compréhension des résultats. Les jeunes diplômés au sortir de leurs études commencent dans le département audit comme assistant un puis sont promus chaque année si leurs évaluations

sont satisfaisantes. Ils passent ainsi du niveau d'assistant un à celui d'assistant deux puis senior un et deux, assistant-Manager un et deux puis ils accèdent au niveau de manager dans lequel ils restent trois ans, après le passage au niveau de senior Manager est plus ardu et dépend des portefeuilles clients disponibles. De plus le candidat doit posséder la qualification professionnelle lui permettant de signer la certification des comptes. Nous coderons les membres de ce groupe **Exp/Lu/Div** pour la suite de notre travail. Nous avons effectué ces dix entretiens en mars 2010 alors que nous étions encore responsables de la mobilité internationale dans cette entreprise. Cette situation privilégiée nous a permis d'obtenir des informations utiles à notre analyse comme les évaluations des personnes interrogées, données auxquelles nous n'avons malheureusement pas pu avoir accès pour les autres groupes interrogés. Nous avons obtenu l'accord de notre associé ressources humaines pour organiser les entretiens avec les personnes que nous souhaitions rencontrer.

Nous avons tout d'abord interrogé l'acteur **Exp/Lu/Div 14**, un homme grec, trente-quatre ans, célibataire, assistant-manager dans le département audit. Il parle grec et anglais. Il a étudié à Londres pendant un an pour obtenir son master, il a travaillé en audit en Grèce puis a rejoint Diversaudit Luxembourg en Février 2008 pour un contrat à durée indéterminée. Selon les évaluations ressources humaines auxquelles nous avons accès mais que nous ne pouvons malheureusement pas reproduire pour cause de confidentialité, cet acteur avait de bonnes évaluations et avait été promu régulièrement depuis son arrivée dans l'entreprise.

Ensuite nous avons rencontré **Exp/Lu/Div 15**, une femme philippine, vingt-huit ans, célibataire, auditeur senior dans le département audit. Elle parle philippin et anglais. Elle a travaillé en audit aux Philippines puis a rejoint Diversaudit Luxembourg pour un contrat à durée indéterminée depuis Octobre 2007, cette employée en revanche avait de mauvaises évaluations. Il avait même été question de mettre fin à sa période d'essai, puis finalement une manager en audit l'avait pris sous son aile et elle avait été planifié au sein d'une équipe internationale suite à une mauvaise expérience au sein d'un groupe de Francophones ce qui lui avait permis d'améliorer sa performance et de maintenir sa présence dans l'entreprise, elle était arrivé à un niveau de performance standard.

Après nous nous sommes intéressés à **Exp/Lu/Div 16**, une jeune femme américaine de vingt-huit ans, célibataire, audit senior, elle parle anglais. Après avoir commencé sa carrière chez Diversaudit aux Etats-Unis elle a commencé un transfert international de quatorze mois chez Diversaudit Luxembourg en Janvier 2009. Elle a reçu de bonnes évaluations et son responsable de département souhaitait prolonger son transfert d'un an mais elle a quitté Diversaudit pour un poste de comptable dans une entreprise de vente sur internet.

**Exp/Lu/Div 17** quant à lui est un homme mauricien de vingt huit ans, célibataire, il est Assistant-Manager en audit. Il parle créole, français, anglais. Après avoir travaillé en audit à l'île Maurice il a intégré Diversaudit Luxembourg en mars 2006 pour un contrat à durée déterminée. Cet employé a reçu de mauvaises évaluations à ses débuts, il a évolué vers des résultats moyens, sa progression de carrière a été plus lente que celle de ses pairs.

Ensuite l'acteur 18 **Exp/Lu/Div 18** est allemande, une femme de trente ans, célibataire, Assistante deux, elle parle allemand et anglais. Elle effectue un transfert international de neuf mois au sein de Diversaudit Luxembourg débutant en Octobre 2009, elle est originaire de Diversaudit Francfort. Elle participe à un programme d'échange spécifique offrant des échanges tôt dans leur carrière à des hauts potentiels pour les fidéliser. Elle reçoit d'excellentes évaluations lors de son transfert à Luxembourg.

Intéressons-nous maintenant à un répondant de culture plus éloignée encore, **Exp/Lu/Div 19** est pakistanais, un homme âgé de trente deux ans, marié avec un enfant, Audit Senior. Il parle pakistanais et anglais. Après avoir travaillé en Audit au Pakistan et à Dubaï, il rejoint Diversaudit Luxembourg en septembre 2007 pour un contrat à durée déterminée. Il reçoit de mauvaises évaluations et éprouve beaucoup de difficultés à s'intégrer aux différentes équipes d'audit avec lesquelles il est planifié. Il n'est pas aisé pour lui de travailler avec des femmes.

Puis nous avons interrogé **Exp/Lu/Div 20**, un homme ivoirien de trente-deux ans, marié avec deux enfants, manager audit. Il parle ivoirien, français et anglais. Il a débuté sa carrière en Côte d'Ivoire en audit, a travaillé deux ans en France puis a rejoint Diversaudit Luxembourg en Août 2007 pour un contrat à durée déterminée. Il reçoit d'excellentes évaluations et a été promu manager en 2009 à peine deux ans après son arrivée.

Intéressons-nous maintenant à **Exp/Lu/Div 21**, une femme singapourienne de trente-trois ans, célibataire, Audit Senior. Elle parle chinois et anglais. Elle participe à un transfert de deux ans au sein de Diversaudit Luxembourg à partir de janvier 2009, son bureau d'origine est Diversaudit Singapour. Elle a reçu de mauvaises évaluations à son arrivée, les managers ne voulaient plus la planifier sur leurs clients. Ses équipes témoignent d'un manque de flexibilité et d'une difficulté à se détacher des modèles singapouriens. Précisons que cette répondante est arrivée à Luxembourg durant la période difficile de la crise financière, pendant laquelle la société a procédé à plusieurs licenciements. Elle a amélioré sa performance par la suite et a pu s'insérer dans les équipes d'audit.

Ensuite nous avons interrogé **Exp/Lu/Div 22**, un homme américain de trente-quatre ans, marié, senior manager en audit, il parle uniquement anglais. Il participe à un transfert international

pour une durée initiale de deux ans au sein de Diversaudit Luxembourg qui a finalement été prolongé d'un an. Son bureau d'origine est Philadelphie. Cet expatrié avait d'excellentes évaluations et était très apprécié au sein de ses équipes. Il s'investissait dans l'accueil de nouveaux arrivants des Etats-Unis et de l'international en général au sein de Diversaudit Luxembourg.

Puis nous avons rencontré **Exp/Lu/Div 23**, un homme bulgare de trente ans, marié, assistant manager en audit, il parle bulgare, français et anglais, il a fait une partie de ses études en France. Il effectue un transfert de deux ans au sein de Diversaudit Luxembourg à partir de septembre 2008, il a décidé de quitter Diversaudit Luxembourg pour un contrat à durée indéterminé pour un poste de comptable en avril 2010 afin de s'installer définitivement à Luxembourg. Il reçoit de bonnes évaluations au sein de Diversaudit Luxembourg.

Enfin nous avons interrogé **Exp/Lu/Div 24**, un collègue du département ressources humaines, un homme de nationalité française, coréen adopté par des parents français, quarante ans, célibataire, manager ressources humaines. Il parle français et anglais. Il a vécu au Cameroun, au Canada et aux Etats-Unis. Il a commencé à travailler au département Ressources Humaines de Diversaudit Luxembourg en juillet 2005 avec un contrat à durée indéterminée. Il a reçu de bonnes évaluations et a été promu manager en 2009.

Globalement, il nous a semblé obtenir des réponses franches qui correspondaient à la réalité que nous avons appréhendée en suivant l'intégration et les dossiers d'évaluation des personnes interrogées en notre qualité de responsable de la mobilité internationale. Trois cas font cependant exception, il s'agit des répondants **Exp/Lu/Div 17, 19 et 21**. Il était clair que les débuts de leur intégration s'étaient mal déroulés avec pour tous trois le refus des managers audit de les planifier sur leurs missions. Cette situation est très critique dans un cabinet d'audit au sein duquel les auditeurs sont évalués principalement sur le nombre d'heures qu'ils ont pu facturer au client. Si ces trois répondants ont fait allusion à certains problèmes aucun n'a évoqué sa situation difficile. Deux facteurs expliquent cette situation, le fait que nous appartenions à l'entreprise et que nous soyons à un niveau supérieur dans la hiérarchie a peut-être entraîné les répondants à éviter de soulever des problèmes. Ensuite, ces trois personnes sont issues de cultures assez éloignées de Luxembourg, Singapour, l'île Maurice et le Pakistan, cultures collectivistes selon les dimensions de Geert Hofstede (1980b). Il nous a semblé que ces répondants souhaitaient occulter leurs difficultés pour ne pas perdre la face. Ces dernières sont pourtant ressorties grâce à la question de notre guide d'entretien, « que conseillerez-vous aux nouveaux arrivants ». Ainsi même si nous avons conscience que certaines réponses sont biaisées, il nous semble que nous avons réussi à obtenir de vrais témoignages grâce à des

questions détournées. Par ailleurs nous essaierons de prendre le maximum de recul possible par rapport aux données observées, en effet notre position de chercheur travaillant dans l'entreprise nécessite une approche réflexive pour appréhender les phénomènes étudiés avec un maximum d'objectivité. Ajoutons que notre décision de quitter l'entreprise en avril 2010 pour nous consacrer entièrement à notre travail de recherche nous aide à porter un regard plus objectif sur l'expérience étudiée.

Intéressons-nous maintenant aux résultats.

Matrice 6 Analyse finale : L'expérience des internationaux de Diversaudit à Luxembourg code Exp/Lu/Div

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lu/Div 14</b></p> <p>Grec</p> <p>34 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>Assistant manager Audit</p> <p>A étudié en Grèce et un an à Londres pour son Master</p> <p>7 ans d'expérience professionnelle en Grèce</p> <p>CDI depuis Février 2008 chez Diversaudit Luxembourg</p> <p>Niveau Master</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“I would say more free time; chance to meet more people from different countries, socializing quite strong here”.</p> <p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-“Let's say going out with them, I have not problem with them but no occasion, I think Luxembourgish are very close to themselves. I live in the city center, I often go out and I don't see Luxembourgish. I have the impression that they go out together, I don't see many Luxembourgish”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>- “Don't forget that the majority of Luxembourgish people work in the public sector, not very easy to get in touch with them”.</p> <p>- “What helped me also, people go out often here, go out on Thursday to meet a lot of people quickly. Through socializing, I learned a lot of things about Luxembourg”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“Many companies they ask for French and German speaking, I believe Diversaudit is the most international in Luxembourg, in other big four you have less chance to be employed at a low level if you don't speak French”.</p> <p>-“Again because it was becoming still a bit difficult with the language French. Not Diversaudit it was OK, but outside, in restaurants”.</p> <p><b>Attrait pour le multiculturel</b></p> <p>-“Chance to meet more people from different countries, socializing quite strong here”.</p> <p><b>Support</b></p> <p>-“Quite well, when I arrived I stayed one month in Domus, I had a basket of fruits, it was really nice, with my colleagues the welcome was nice”.</p>	<p><b>Langue</b></p> <p>-“The only problem, challenge to speak French for everyone it's a language barrier”.</p> <p>-“After a while, it is important for people in Luxembourg to start learning French and German”.</p> <p>-“The language, I feel better and more confident when I understand most of the things they say”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“Not find it difficult to adapt, generally if you start in audit, you learn a lot and audit is the same everywhere, at least in Europe”.</p> <p>-“If you grow at 2 digits, everywhere you need more and more people, you may not find all the good ones, if I compare to Greece and London, the quality is better”.</p> <p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-“Good experience on the job, the financial market is very interesting (...). Great opportunity to learn languages, you listen to them everyday.”</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“I believe when you try to move to a country, you should always face things and being optimistic. People who don't want to go there will never adapt to the place”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lu/Div 15</b></p> <p>Diversaudit Philippine 28 ans Audit Senior A étudié aux philippines 4 ans d'expérience professionnelle aux Philippines CDI Diversaudit Luxembourg depuis Octobre 2007 Niveau Master</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“Most of my friends are from different nationalities”. -“I also meet other Filipinos' friends, I visit them during the week end”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“Natasha and Yvan brought me to the doctor. They are my managers but they treat me like family, family oriented like my culture. In the Philippines I have this support group, very helpful. Helping you at work but for other staff”.</p> <p><b>Attrait pour le multiculturel</b></p> <p>-“I usually go with Hungarian at the beginning when other Filipinos had not started yet. You can find me always in international groups, they were very nice, they have different nationalities One great thing in Luxembourg is that you have different nationalities ».</p> <p><b>Support :</b></p> <p>-“ First month HR was very helpful at least to find a place”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“Ease to interact with persons from the same nationality, integrate yourself, try to understand, always a challenge, you don't understand why they act in a way”.</p> <p>-“Europeans have different ways of doing things”.</p> <p>-“Before I had this temper, I get bad very easily, I could not understand, now I say they do that because they think in another way. I try to understand people, to be patient, to understand that they are different”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“I am currently working with an international team, it is easier than if you are the only non French or non German speaker in a team, it is more difficult to integrate. For example, during lunch, we want to relax, even if they want to speak English it is easier for them to speak French ».</p> <p>-“When I was there it was my comfort zone, here I can only speak English, it is difficult, a challenge understanding what they say ».</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>“Natasha, very helpful, trying her best to mentor me”.</p> <p>-“One time I wanted to give up, to transfer to another company. I was too fed-up with work, like you don't do anything good (...) But this job with Natasha, it went better”.</p> <p>-“The other Filipinos that have been here for quite a long time, they teach you how to deal your life. One of the factor that helped me to</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“I found it challenging. I need to learn something new for working with the team I am currently working with”.</p> <p><b>Développement de compétences.</b></p> <p>-“What is good learn and understand the culture of other people, you expose yourself to a lot of people”.</p> <p>-“I become a better person. If you stay in your home town, you don't change. It does bring the best of a person”</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
			<p>integrate".</p> <p>-“Social connections can help you to integrate better”.</p>	
<p><b>Exp/Lu/Div 16</b></p> <p>Diversaudit</p> <p>Americain</p> <p>27 ans</p> <p>Célibataire, a rencontré un petit ami luxembourgeois</p> <p>Audit senior 2</p> <p>A étudié aux Etats-Unis</p> <p>4 ans d'expérience professionnelle aux Etats-Unis</p> <p>Transfert de 14 mois à partir de septembre 2008 chez Diversaudit Luxembourg est parti pour une position de comptable dans une autre entreprise</p> <p>Niveau Master</p>	<p><b>Présence de deux mondes</b></p> <p>-“Immersing in the culture, dating a Luxembourgish”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“Relationships with Luxembourgish. Through my boy friend who is Luxembourgish, yes definitively, otherwise I would not have met Luxembourgish, they are so few within Diversaudit and it is the main place for social interaction”.</p> <p><b>Attrait pour le multiculturel</b></p> <p>-“Very good experience, I did not come across to anyone not interested in my experience, it was very easy to go on with people on that team, I did not feel like an outsider”.</p> <p><b>Support</b></p> <p>-“I received the support from Diversaudit, I would not have done it without this support”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“Working in the US, a lot more hours, a lot more stringent, more deadline with the Security Exchange Committee in the US. In Luxembourg, you have a lot more time 6 months, bigger window”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“The bus took me to the wrong place and the bus driver could not speak English. Unability to talk to someone, I just felt homesick, language barrier issue and I miss my friends”.</p> <p>-“The language barrier : looking back it is not so bad. I can imagine moving to another country. English is so widely spoken, I would have faced same difficulties moving anywhere”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“I asked other Americans, easy to share with people who had the same experience than me. I always have been able to ask anyone else”.</p> <p>-“Having the other assignees was great, same situation, same environnement, being new in the city, they don't have friends either, really good to have other assignees, making friends help you integrate. Being alone makes everything seen 10 times more difficult, you need someone to tell your problems. You need to keep away from your family so that you have the room to force yourself to make new friends ».</p>	<p><b>Etat d'esprit de l'individu:</b></p> <p>-“I can't believe I actually did it, I just walk around old cultural building. I can't believe I had enough confidence to leave my comfort zone and live in a new country”.</p> <p>-“ You need to put yourself out there, if someone invite to go somewhere, party, lunch, you need to go, the hardest part, you have to go and force yourself to make friends. Integrating involved not being by yourself”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lu/Div 17</b></p> <p>Diversaudit Mauricien 28 ans Célibataire Assistant manager audit A étudié à l'île Maurice 3 ans d'expérience professionnelle à Maurice CDI depuis Mars 2006 chez Diversaudit Luxembourg Niveau Master J'ai eu l'impression qu'il était parfois trop positif, peut être lié à sa culture, volonté de ne pas perdre la face.</p>	<p><b>Présence de deux mondes</b></p> <p>-“You have your friends that are international, everybody respect each other, a very cosy place”.</p> <p><b>Manque d'intérêt pour le groupe des locaux</b></p> <p>- “To integrate, I would believe the biggest factor that helped us was the international. If I had to go to China for example, it is not international, I would have to live with a certain way of doing things ».</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“No such difficulties, except the overall of administration. Everybody needs to go through it, it is a little bit of pain”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“Friends basically is more about the firm, the environment, quite restricted to the people I started with at Diversaudit who left, about 30 people, a lot of friends from Mauritius”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“The way we do audit is the same, more about the culture, an international culture where you can see that everybody respects his colleagues”.</p> <p>-“The fact that it is an international culture, you become part of the family, slowly you become more known ».</p> <p><b>Attrait pour le multiculturel :</b></p> <p>-“I met many people from different countries, I am still in contact with, it is very important”.</p> <p><b>Support</b></p> <p>-“When I came here there was a huge support from the firm itself, everybody knows that we had to spend sometimes to learn the way of doing things, the biggest contribution as from Diversaudit, from others. When we came everybody was kind of new, you had some mental support from your colleagues and HR”.</p>	<p><b>Temps passé dans le nouvel environnement</b></p> <p>- “Very good, less time to adapt, now part of the family as if you had been here I don't know how many years. Very positive compared to other friends, happening in the UK or other country”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“It did not take too much time to the work environment, the way we do audit is more or less the same everywhere.”</p> <p>-“ In terms of knowledge you do learn a lot, other countries have a lot of vehicles here.”</p> <p>-“Very beneficial for yourself, for your own professional development, as you have the opportunity to learn other jurisdictions, to be exposed to multicultural environment and challenging financial place”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“The biggest advice would be to meet people, to go around, to meet friends, something obvious, it is vital that you meet others”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lu/Div 18</b></p> <p>Diversaudit Allemande 30 ans Célibataire Assistant 2 audit A étudié en Allemagne 1 an d'expérience professionnelle en Allemagne Transfert de 9 mois de Diversaudit Francfort à partir d'octobre 2009 chez Diversaudit Luxembourg Niveau Master Participe à L"EMA (European Middle-East Africa) Audit Programme" Programme offrant des échanges tôt dans leur carrière à des hauts potentiels pour les fidéliser.</p>	<p><b>Présence de deux mondes:</b></p> <p>-“As a little country, the grand- duchy the people here are very proud of the country, the language, what makes their culture, then of course the international factor, everybody comes from different countries, not only the people who cross the boarder everyday”.</p> <p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“I like that people are from everywhere and we never had problems to get along, really friendly and nice atmosphere and it is peaceful if you look at the news”.</p> <p><b>Volonté de protection de la part des locaux :</b></p> <p>-“Yes I have a Luxembourgish boy friend, I am accepted by his friends. If you try to adapt a little bit to the language, they switch immediately. All very friendly always, though they would be reserved towards foreign people because they were so many but my experience was different”.</p>	<p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“Very nice, we talked on the phone before, we first met to know about the client, and then I was directly pushed on the client and it was challenging”.</p> <p><b>Attrait pour le multiculturel</b></p> <p>-“I was in a team with 6 people from Hungary, Luxembourg, Germany, Portugal, a lot of people from different nationalities”.</p> <p><b>Support</b></p> <p>-« Yes, from all sides, whenever I had a question, I knew who I could call ».</p>	<p><b>Impact de la culture nationale:</b></p> <p>-“It is a more familiar atmosphere, if you can talk to your partner and your manager, you can say “du”, you can have a chat, even a drink”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“Speaking French could have helped to integrate better, that's all and even that was not a problem”.</p>	<p><b>Développement de compétences.”</b></p> <p>-“Opportunity to talk about language, about cultures. Professionally learn something else than Frankfurt audit when you are always booked on the same client”.</p> <p>- “You start thinking about yourself, what are your plans? Do you want to focus on career or private life, do I want to go back to Frankfurt or elsewhere? Of course you have the professional factor”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lu/Div 19</b></p> <p>Diversaudit Pakistanais 32 ans Marié, 1 enfant Audit Senior 2 A étudié au Pakistan 3 ans d'expérience professionnelle au Pakistan, 2 ans à Dubai CDI depuis Septembre 2007 chez Diversaudit Luxembourg Niveau Master</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“My friends are Mauritian, Indian, Pakistani working in other big 4”.</p> <p><b>Position favorable à la diversité :</b></p> <p>-“More friendly than other countries. For example if you travel in Germany and you ask for something in English they will never reply to you in English. Here people will try to accommodate you and your concerns. More cooperating people”.</p>	<p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>- “I don't have any problem; everybody helps in Diversaudit and in Luxembourg ».</p> <p><b>Support</b></p> <p>-“Support from HR, picking up at the airport, arranging things to find an accommodation. HR made things very quickly for me to get my work permit compared to other newcomers”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“You learn different ways of working, understanding people of different cultures. First two or three months were challenging to me and I even wanted to go back (...) When I started meeting different people things were going better”.</p> <p>-“In general, it is like a more human oriented society compared to Pakistan, UK or US who are more materialistic. Here you take care of the Human Resources. Everyone wants profit but the human side is important”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-« I try to learn French, people encourage me. My language base is Persian and Arabic, French has Latin base, I understand a bit but it is difficult to speak ».</p> <p>-“ If I decide to stay longer term, I will learn Luxembourgish, if I want to communicate with older Luxembourgish, they speak only German and Luxembourgish. New generation OK to communicate, they speak English. To enjoy the meeting of the people, to understand culture in a better perspective”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“ Differences in regulations : audit and financial sector are much more regulated in Pakistan than in Luxembourg. Full IFRS reporting in Pakistan.”</p> <p>-“I am seeing myself in a much better place financially and technically, here I am in a better position to learn. You learn different ways of working, understanding people of different cultures”.</p> <p>-“This whole experience is like more value and more experience to my qualification and that's the major thing”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“Do a proper research about field, come with open mind, things are not the same, things you have to adapt (...) busses for instance. Try to learn French or German before coming to Luxembourg to ask some basic questions”.</p>
<p><b>Exp/Lu/Div 20</b></p> <p>Diversaudit Ivoirien 32 ans Marié, 2 enfants Manager Audit A étudié en Côte d'Ivoire 3 ans d'expérience</p>	<p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“Main language French in France, I wanted to speak English. It is more easy in a country where you see people coming from different countries, in France only French people, integration more complex in France, the mentality of French people is a problem, people don't say hello to you, they are</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“Best people I meet in Luxembourg, coming from different countries. Very good to share with them out of the professional environment”.</p> <p><b>Support</b></p> <p>- “I received a lot of support from facilities and HR, more support in</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“Here in Luxembourg, we are more close to the partner compare to France. (...) we are very close to the team. In France, clients are very far from the office ».</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“It is not easy when you don't speak the language, my main issue now, I try to learn it. It will come in the coming months to speak Luxembourgish, my children will come with</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“When I was in Ivory Coast, no specialization, at each level, you don't have a specialization; it helps you to have more experience in different sectors. When I arrived in France, I saw that I had to specialize ».</p> <p><b>Compétences comportementales</b></p> <p>-“ My first experience in France was very useful for me, people were not very</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p>professionnelle en Côte d'Ivoire puis 2 à Paris</p> <p>CDI depuis Août 2007 chez Diversaudit Luxembourg</p> <p>Niveau Master</p>	<p>not open to other people, it is more difficult".</p>	<p>Luxembourg than in France".</p>	<p>homework in Luxembourg but I will not be able to help. You speak French, they answer in Luxembourgish (...) If you want to have a very good adaptation, speak Luxembourgish, but this is not dramatic, if you don't a lot of people don't speak it as well ».</p> <p>-“Language, when you go to the administration at the beginning when Luxembourgish speak French, it was difficult to understand, not a big difficulty. I don't think I had big difficulties, more complex for people who don't speak French ».</p> <p><b>Reconnaissance au sein du groupe</b></p> <p>-“Very well, very welcomed. I never regretted to be here. Very well in France as well. I worked for Deloitte in Ivory Coast and transferred to Deloitte Paris. Each year we came to France for annual training, I knew some people in France, it was not quite new but I was frustrated by the reaction of people outside of the work environment. In Ivory Coast more friendly, more open, not the same especially in France ».</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“In Luxembourg, we see association coming from different countries, for me this kind of association is not good for the integration. It does not help you not to think about your home country, but good they can help you if you have a problem ».</p>	<p>open ».</p> <p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-“When I arrived in Europe, it was to have a good experience in audit ».</p> <p>-“I learned a lot compared to Ivory Coast. I learned something different from where I come from, because of this experience. I am very happy, it is what I foresee ».</p> <p>- “It brings me a new view of the world, you don't have only one view, you don't focus on the view of your country, you change your mind in a good way”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“It depends, when you come from another country, you have a point of view. To integrate yourself, don't do the contrary as the other do, you have to make an adaptation how people are living, if people are singing, start singing. If you want to have the mind of your country, the integration will be difficult, you have to adapt your mind, if you want to be happy and to have a good integration”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lu/Div 21</b></p> <p>Diversaudit</p> <p>Singapourienne</p> <p>33 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>Audit senior</p> <p>Langues parlées : Chinois, Anglais</p> <p>A étudié à Singapour</p> <p>3 ans d'expérience professionnelle à Singapour</p> <p>Transfert international de 2 ans à partir de janvier 2009 chez Diversaudit Luxembourg</p> <p>Bureau d'origine Singapour</p> <p>Niveau Master</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-« Friendship with Luxembourgish : I don't think so, Luxembourg is a very international place, where you can meet a lot of people from different countries, usually I don't know where they are coming from ».</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“Luxembourg is unique, I have not seen typical food, culture, sport activities. I have not appreciated all the staff are Belgian, French, German, may be Luxembourg is just a mixture of all ».</p> <p>-“You can see people from different countries, from different working styles. Same in Singapore, people from different culture and Malaysia is quite near to Singapore, they go back everyday at night ».</p>	<p><b>Support</b></p> <p>-“Language courses, support for administration staff like all the documents, my tax. I had to find accommodation, banks”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale:</b></p> <p>-“I had to be very positive, open-minded, basically, you can't expect everything to be the same as in your home country, you have to accept differences (...) It's fine in Luxembourg, people are just not as stressful as in Singapore, I am the minority here, so I should adapt the Luxembourgish method, their culture, way of doing things, so I adjust myself to get used to it”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“Language, initially when I first arrived, I had to find some accommodation, most of the property agent did not speak English, most of the menus are in French, all difficulties caused by language problems. Much better since I take French courses. I m not so lost when I see a French document ».</p> <p>-“If I know how to speak French before I came, It would be even better, I don't face any difficulties in work, when I stepped out of the office there I feel it is necessary to know French ».</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“Best memory an amazing gathering for the Chinese new year in Luxembourg (they were borderers) ».</p> <p>-“ (help to integration) externally all the help from my friends, from my colleagues and from my firm. Tell me what to do, where to go”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“I tried this international experience for job exposure”</p> <p>-“Here more types of different funds. The size of the funds are bigger and the type more complicated, here the exposure is better, you can do different types of funds.”</p> <p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-“Working wise, quite good, I took sometimes to get into it ».</p> <p>- « A very good working experience. Experience quite different from Singapore. In Singapore, I stayed with my family. Here I stay alone, this experience brings me independence and new friendships, I got to know new people here ».</p> <p>-“Open mind, positive attitude, face any challenges, just solved it. I learn from my experiences. All these experiences become my assets in the future”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“ Life wise a bit boring, not much too do, during week-ends I always go to other countries. In Luxembourg there are less shops and public transports, not very convenient because I don't drive ».</p> <p>-“At the beginning I stayed at home. Now OK, I go out for dinner, travelling”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lu/Div 22</b></p> <p>Diversaudit</p> <p>Américain</p> <p>34 ans</p> <p>Marié</p> <p>Senior manager audit</p> <p>Langues parlées : anglais</p> <p>A étudié aux Etats Unis</p> <p>9 ans d'expérience professionnelle aux Etats-Unis</p> <p>Transfert international de 2 ans à partir de Septembre 2007, prolongé 1 an chez Diversaudit Luxembourg</p> <p>Bureau d'origine Philadelphie</p> <p>Niveau Master</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale :</b></p> <p>-« Diversaudit Friends, people coming from the US, mainly from France, from Germany, some from the US, not so much local, not mean that they are bad. Since we went to a lot of festivals, we got to know Luxembourgish culture”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“It has been really good, I would stay long if I could convince Paola. For the most part, easy to get used to it. Since my wife got a job it became a comfortable place to live. I felt like home here, even here in the office”.</p> <p><b>-Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“Luxembourg and the office, a very welcoming place (...) For some people, it took a while to say hi but when you become friendly to people, they become friendly to you”.</p> <p><b>Support</b></p> <p>-“In the beginning, good support from Global Mobility to move, to understand Luxembourg”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“Everybody works closer with staff. Here people would need more coaching, a little more hands on”.</p> <p>-“Stereotype people in the US work too much, don't take holidays. (...) Different cultures between Luxembourg and American but work is the same. Sometimes they tend to answer quickly clients want instant reply”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“I had opportunity in Luxembourg and in Switzerland. Luxembourg is more English friendly”.</p> <p>- Difficulties “more getting used to a new country and a new language”.</p> <p>-“I would have learned French. Even though it has been easy, speaking French would have helped in integrating better”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“Some of the managers explained me procedures, administrative things. If I had a question, always someone to answer, to spend time for instance about STAR (Planning and invoicing software), because I had the training one month after my arrival and I had to use it before. Partner good as well, when I did not understand something was very helpful, whereas once I left US was not so involved”.</p> <p>-“When Keil and Shauna (other international assignees from the US) came in Luxembourg it was helpful to talk to them. Knowing that ahead of time is helpful, to do research about the country, where are the good places to live”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“Different cultures between Luxembourg and American but work is the same”.</p> <p><b>Développement de compétences</b></p> <p>- “In Luxembourg, we have international audit teams, you learn better communication skills with different cultures, different languages, you learn different skills, it will help me in the US, to communicate more clearly. You don't always use proper English”. Everybody works closer with staff. Here people would need more coaching, a little more hands on ».</p> <p>-“From a work perspective, beneficial, a lot of international clients, appreciating different cultures. Paola and I living in a country for so long, we appreciate more differences, more different cultures. Experience of being here something, I would never replace”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“ If I would not have had this experience, I would not have decided to leave, a bit scary”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lu/Div 23</b></p> <p>Diversaudit</p> <p>Bulgare</p> <p>30 ans</p> <p>Marié</p> <p>Assistant manager audit</p> <p>A étudié en Bulgarie</p> <p>4 ans d'expérience professionnelle en Bulgarie, 2 en France</p> <p>Transfert de 2 ans à partir de septembre 2008 chez Diversaudit Luxembourg, bureau d'origine Sofia a quitté Diversaudit pour un poste de comptable pour s'installer définitivement à Luxembourg</p> <p>Niveau Master</p>	<p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“The country multi ethnicity, you have people from everywhere, you don't feel like a stranger in the street. If you know how to say “moien” and “van schklift” you are perfectly fine. It is not like going to a country with a single culture”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-(Relationships with Luxembourgish) It takes time to establish relationships, you can only establish with people you meet and they are not a lot at Diversaudit”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“Here to build relationship more difficult, if you are at the client six months. In Bulgaria at the end of the day you go back to the office. (In Luxembourg) Of course you can go out every Friday. You can create relationships with your engagement team but not with the group. Here you are much more planned on one engagement”.</p> <p><b>Support</b></p> <p>-“It was good that I had one month accommodation (paid by the firm), a Taxi from the airport which was fine, upfront payment was good I had to pay for 2 months guaranty”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“When you have a bigger office, it is more organized in terms of planning people, archiving the file, value chain is organized the way to create value for the firm.”</p> <p>-“People are interested in others. In Bulgaria, most of the people are not taking care of what's happen in their own country, may be due to the way they are educated. Lead by example for the other country in the EU.”</p> <p><b>Reconnaissance au sein du groupe</b></p> <p>-“ It was fine. There were a lot of new colleagues who came soon before or with me. It was a new client, all people where new with no experience on this. We were learning from each other. I know French, we were speaking French. I knew some French cultural habits, two other Romanian people, it is Europe, it is not that bad, even with Pakistan people that's fine”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation:</b></p> <p>-“I met mostly Bulgarian foreigners, mostly with sport, football every Sunday, most of the time matches between Bulgarians, but sometimes against Mauritians or Irish”.</p> <p>-“We have a lot of connections with other Bulgarians ».</p>	<p><b>Développement de compétences :</b></p> <p>-“Working together with people from other countries, you have to learn fast about the environment, in a short period you should make yourself comfortable, see the way people are doing everyday life. It learned me to adapt to a new environment”.</p> <p>-“ Opened new horizons for me, it will lead me even further, I managed to find “the secret “ for me (reference to the film “the secret”), what drives me. Everyone should find “ the secret “ for him, basically what you want to do from life, if you know it you are able to reach it”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lu/Div 24</b></p> <p>Diversaudit</p> <p>Français, coréen adopté par des Français</p> <p>40 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>Manager HR</p> <p>Langues parlées : Français, anglais</p> <p>A étudié en France, puis MBA aux Etats-Unis</p> <p>7 ans d'expériences de différent petits boulots aux Etats-Unis pour financer des études</p> <p>CDI depuis juillet 2005 chez Diversaudit Luxembourg,</p> <p>Niveau MBA</p>	<p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-(Friendship with Luxembourgish) No they are very protective of their personal space and personal relationship, very difficult to enter their private circle and the language".</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-" Diversity, high quality of life, respect of other people from other people, aware that there are people from different countries and that it is the standard, if you don't like this diversity, you have no business living in Luxembourg".</p>	<p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-"Extremely well, very good integration process, good integration process, good coaching, mentoring".</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-" I don't think I have a home country, let's compare to the US. American culture is very result orientated, it is about achievement, heavy workload, few vacations, you try to mix everything with work life balance. Results drive everything".</p> <p>Les éléments en français sont issus d'une discussion libre au sortir de l'entretien.</p> <p>-"Lorsque tu voyages, tu apprends des valeurs universelles qui sont reconnues par tout le monde, elles te permettent de t'adapter, de ne pas porter de jugement. Je ne compare pas, en comparant, il y a des points positifs et des points négatifs (...) Dans n'importe quel pays, c'est le respect d'autrui qui est important, il peut prendre des formes variées, le respect des valeurs. Je fais juste des constatations, pas le temps de porter un jugement, aucune expérience n'est mauvaise, il faut respecter les règles du pays et les procédures ».</p>	<p><b>Compétences comportementales</b></p> <p>-"The confirmation of the fact that having had those international experiences enables me to adapt to any kind of diversity".</p> <p>-"Me, my international experience, my life experience to have cope with different cultures is helping settling anywhere".</p>

En premier lieu, une brève analyse des réponses reçues nous montre que l'intégration dans l'entreprise Diversaudit semble plus difficile pour les cadres internationaux dont la culture d'origine est éloignée de la culture luxembourgeoise. Intéressons nous maintenant au détail de ces résultats.

2.1.1 Tendances des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel

2.1.1.1 *La disposition de l'individu*

2.1.1.1.1 *Attrait pour le caractère multiculturel de Luxembourg et développement d'amitiés internationales*

Les réponses de ce groupe confirment les perceptions exprimées par les acteurs de la place luxembourgeoise lors de la première partie de notre travail. Les internationaux arrivés depuis moins de cinq ans à Luxembourg montrent tous un intérêt prononcé pour le caractère multiculturel de la place, quelque soit leur culture d'origine et la période qu'ils ont prévu de passer dans le pays. Ainsi l'auditeur grec **Exp/Lu/Div 14** reconnaît que « *c'est une chance de rencontrer des gens de différents pays* », l'auditrice des Philippines **Exp/Lu/Div 15** le rejoint « *Une bonne chose à Luxembourg, c'est que tu as différentes nationalités* ». L'acteur **Exp/Lu/Div 18**, allemande restant moins longtemps à Luxembourg communique le même enthousiasme à l'égard de cet aspect multiculturel « *J'aime le fait que les gens viennent de partout et qu'ils arrivent à s'accorder* ». Ensuite nous observons que la majorité de nos répondants a développé des amitiés avec d'autres cadres internationaux dans la même situation qu'eux ou même avec des personnes de leur propre nationalité. Deux exceptions sont cependant à relever : les jeunes auditrices américaine **Exp/Lu/Div 16** et allemande **Exp/Lu/Div 18** ont toutes deux eu la chance de découvrir la culture luxembourgeoise grâce à un petit ami luxembourgeois, par ce biais elles ont réussi à intégrer le groupe d'amis luxembourgeois de leur amoureux respectif. L'acteur **Exp/Lu/Div 16** en témoigne « *J'ai des relations avec des Luxembourgeois par mon petit ami qui est luxembourgeois, sinon je n'en aurais pas rencontré* » Même situation pour **Exp/Lu/Div 18** « *J'ai un petit ami luxembourgeois, je suis acceptée par ses amis (...) Ils sont tous très sympas bien qu'ils soient réservés par rapport aux étrangers parce qu'il y en a beaucoup, mais mon expérience est différente* ». L'expérience est différente pour les personnes qui ne bénéficient pas de cette possibilité d'introduction. **Exp/Lu/Div 15** en témoigne « *La plupart de mes amis sont de différentes nationalités, je rencontre aussi d'autres Philippins* ». Même approche pour **Exp/Lu/Div 23** « *Des amis de Diversaudit, des gens qui viennent principalement des Etats-Unis, de France et d'Allemagne* ». Enfin **Exp/Lu/Div 24** affirme « *Je rencontre surtout des Bulgares par le sport* ». Ainsi les cadres internationaux ont

tendance à créer plus facilement des liens avec des personnes dans leur situation qu'avec des Luxembourgeois, nous observons même une certaine propension à rencontrer des gens de la même nationalité que soi, nous reviendrons sur cette spécificité plus tard. Nous n'avons pas perçu de différences de comportement sur ce point entre les cadres expatriés et ceux ayant décidé de rester pour une période plus longue à Luxembourg. Notons juste une nuance, les cadres internationaux recrutés pour une période indéterminée et qui ont des enfants aimeraient nouer des relations avec des Luxembourgeois et apprendre la langue dans le cas où ils décideraient de rester à Luxembourg à long terme. Ainsi **Exp/Lu/Div 19** affirme « *Si je décide de rester à long terme, j'apprendrai le luxembourgeois pour avoir le plaisir de rencontrer les gens, de comprendre la culture dans une meilleure perspective* ». **Exp/Lu/Div 20** souhaite plutôt apprendre le luxembourgeois pour ses enfants « *Ce n'est pas facile quand tu ne parles pas la langue, ma préoccupation principale maintenant, j'essaye d'apprendre (...) mes enfants viendront avec des devoirs en luxembourgeois et je ne pourrai pas les aider* ». En revanche les expatriés et les employés permanents célibataires ne montrent aucun intérêt particulier pour l'apprentissage de la langue ou les relations avec les Luxembourgeois. Par ailleurs, le fait de nouer une relation amoureuse avec un Luxembourgeois semble ouvrir les portes des réseaux locaux. Ainsi les expériences des personnes interrogées permettent de confirmer que la population étudiée est attirée par le caractère multiculturel et la communauté internationale de Luxembourg puisqu'elle y développe la plupart de ses amitiés et semble s'y épanouir. Nous avons cependant remarqué que la création de liens forts avec un Luxembourgeois peut entraîner la présentation et l'acceptation au sein de son groupe d'amis. Ce manque de spontanéité à tisser des liens avec les Luxembourgeois s'il peut s'expliquer par l'attrait de la communauté internationale pour les cadres étrangers, est aussi le signe d'une volonté de protection de la part des Luxembourgeois. L'étude de ce phénomène fera l'objet de notre prochaine partie.

#### *2.1.1.1.2 Volonté de protection de la part des locaux et attachement à leur langue*

Les Luxembourgeois semblent aimer se retrouver entre eux et ils apprécient de pouvoir s'exprimer dans leur langue maternelle. Ce phénomène est accentué par la présence considérable d'étrangers sur le territoire du Grand Duché qui entraîne les locaux à protéger leur identité. Ainsi **Exp/Lu/Div 14** nous explique que cela ne lui poserait pas de problème de sortir avec des Luxembourgeois mais il a du mal à en rencontrer, il a l'impression qu'ils sortent entre eux. Quant à **Exp/Lu/Div 18** qui comme nous l'avons vu a eu la chance de s'intégrer au milieu luxembourgeois note tout de même « *Pour un petit pays comme le Grand Duché, les gens sont très fiers du pays, de la langue, de ce qui fait leur culture* ». Même remarque pour **Exp/Lu/Div 25** « *Les Luxembourgeois sont très protecteurs de leur espace et de leurs relations*

*personnelles, c'est difficile d'entrer dans leur cercle privé et il y a la langue* ». Ensuite le réflexe de protection entraîné par le relatif envahissement des internationaux a aussi été abordé. **Exp/Lu/Div 18**, nous confie « *Ils seraient réservés par rapport aux étrangers parce qu'ils sont si nombreux mais mon expérience est différente* ». Notons que le point de la langue est souvent évoqué, il semble que la non maîtrise du luxembourgeois constitue un handicap pour s'insérer aux réseaux locaux. Précisons aussi que si les étrangers font référence à cette difficulté à nouer des liens avec les Luxembourgeois, nous n'avons ressenti aucune amertume dans leur propos, d'une part ils comprennent cette tendance. D'autre part, ils ne cherchent pas particulièrement à développer ce type de relations, puisqu'ils sont attirés par le contact de différentes cultures. Ainsi les propos des internationaux de Diversaudit confirment l'existence d'une volonté de protection de la part des Luxembourgeois, désireux de protéger leur langue et leur identité face à l'afflux d'étrangers. Les données analysées attestent aussi de la difficulté de la population étudiée à établir une relation avec les locaux, même si certaines exceptions voient le jour.

#### *2.1.1.2 L'importance du contexte*

##### *2.1.1.2.1 Le contexte national favorise la diversité dans la société*

A ce stade, il nous importe de vérifier si les nouveaux arrivés à Luxembourg ressentent cette bienveillance à l'égard de la diversité évoquée dans la première partie de notre étude. La plupart de nos répondants insistent sur l'accueil favorable qui leur a été réservé et sur le respect des différences rencontré à Luxembourg. **Exp/Lu/Div 17** affirme par exemple « *Tu as des amis qui sont internationaux, tout le monde se respecte, c'est un endroit agréable* ». **Exp/Lu/Div 19**, originaire du Pakistan et ayant vécu dans d'autres pays n'est pas habitué à tant de sollicitude de la part d'étrangers « *Les gens sont plus amicaux que dans d'autres pays, si tu voyages en Allemagne et tu demandes quelque chose en anglais, ils ne vont jamais te répondre en anglais. Ici les gens essaient de s'adapter à toi et à tes préoccupations, des gens plus coopératifs* ». Même sentiment de la part de **Exp/Lu/Div 23** « *La multi ethnicité du pays, tu as des gens de partout, tu ne te sens pas comme un étranger dans la rue (...) Ce n'est pas comme d'aller dans un pays avec une culture unique.* ». Enfin **Exp/Lu/Div 24** revient sur ce sentiment de respect « *Le respect des gens les uns par rapport aux autres, être conscient qu'il y a des gens qui viennent de différents pays et c'est la norme* ». Ces différentes remarques attestent de la tradition d'accueil à Luxembourg, dans ce pays façonné par de multiples vagues d'immigration. La notion de respect revient elle aussi à plusieurs reprises, les cadres internationaux semblent apprécier particulièrement cette attitude à leur égard. La remarque d'**Exp/Lu/Div 23** sur le sentiment de ne pas se sentir étranger mérite aussi toute notre attention. Il nous semble que la présence même d'innombrables nationalités permet aux cadres internationaux de ne pas se

sentir étrangers, de se reconnaître finalement dans leurs différences. Comme le suggère **Exp/Lu/Div 19**, les exceptionnelles compétences linguistiques des Luxembourgeois influent aussi sur ce sentiment de respect de la différence, le fait que la plupart des habitants puissent parler anglais permet aux internationaux de communiquer relativement facilement et de ne pas se sentir isolés. Au-delà de ces aptitudes linguistiques, la politique de communication même du pays qui reconnaît le français, l'allemand et le luxembourgeois comme langues nationales atteste de cette volonté de ne pas exclure l'étranger. Ainsi Luxembourg apparaît bien comme une société multiculturelle, favorable à la diversité, condition nécessaire à l'intégration selon John Berry (1997). Cet auteur souligne en effet que l'intégration est possible uniquement dans une société qui n'oblige pas les étrangers à abandonner leurs repères culturels. Les expériences des internationaux de Diversaudit nous montrent bien que la bienveillance face aux étrangers, le respect et la curiosité de l'autre, présents à Luxembourg leur permettent de s'adapter à leur société d'accueil tout en conservant leurs référents culturels.

#### *2.1.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles*

Nous souhaitons vérifier si ce sentiment d'accueil favorable et de respect des différences est aussi perçu dans le milieu organisationnel autrement dit au sein du cabinet d'audit multiculturel étudié. **Exp/Lu/Div 17** évoque une culture d'entreprise internationale empreinte de respect « *Une culture internationale où tu vois qu'on se respecte entre collègues, le fait que c'est une culture internationale, tu deviens une partie de la famille.* ». **Exp/Lu/Div 16** témoigne de l'ouverture et de l'intérêt des collègues pour les nouveaux venus de l'international « *Je n'ai rencontré personne qui n'était pas intéressé par mon expérience, c'était très facile de s'entendre avec les personnes de cette équipe, je ne me sens pas comme une étrangère.* ». **Exp/Lu/Div 23** insiste sur l'aspect positif de commencer à plusieurs simultanément au sein de l'entreprise « *C'était bien, il y avait beaucoup de nouveaux collègues qui sont arrivés un peu avant moi ou en même temps. C'était un nouveau client, nous étions tous nouveaux, sans expérience, nous avons appris les uns des autres.* ». Le fait d'arriver au sein de groupes composés de nationalités différentes mais aussi avec d'autres nouveaux venus dans la même situation qu'eux semble permettre à nos cadres internationaux de s'identifier rapidement aux équipes qu'ils rejoignent. Nous observons aussi dans cette entreprise un intérêt pour la nouveauté et pour les expériences différentes ainsi qu'un sentiment de respect entre collègues.

Enfin les commentaires analysés nous ont permis de constater un esprit d'entraide au sein de l'organisation étudiée. **Exp/Lu/Div 18** nous explique le support qu'elle a reçu « *Oui de tous côtés, chaque fois que j'avais une question, je savais qui je pouvais appeler.* ». Même sentiment de la part de **Exp/Lu/Div 23** « *Certains managers m'ont expliqué les procédures, les choses*

*administratives, si j'avais une question, il y avait toujours quelqu'un pour répondre*». Nous remarquons aussi une tendance chez la population étudiée à créer des liens avec les gens du bureau et à se rencontrer en dehors du milieu professionnel. Ce phénomène semble leur permettre de s'intégrer plus facilement, ils rencontrent de nouvelles personnes susceptibles de devenir des amis et découvrent les spécificités de la culture luxembourgeoise. **Exp/Lu/Div 14** en témoigne « *Ce qui m'a aidé aussi, les gens sortent souvent ensemble ici le jeudi, j'ai rencontré beaucoup de gens rapidement, cela m'a permis de beaucoup apprendre sur Luxembourg* », **Exp/Lu/Div 20** aussi « *Le mieux, les gens que j'ai rencontré venant de différents pays, très bien de partager avec eux en dehors de l'environnement professionnel* ». Par contre les personnes planifiées sur un client important passent leur temps chez ce client, s'intègrent au sein de leur équipe d'audit mais ont du mal à nouer des liens avec les autres membres de l'entreprise, ainsi **Exp/Lu/Div 23** affirme « *Ici, c'est plus difficile de construire une relation si tu es chez le client pendant six mois, en Bulgarie à la fin de la journée tu rentres au bureau. Bien sûr, tu peux sortir tous les vendredis, tu peux créer des relations avec ton équipe d'audit mais pas avec le groupe* ».

Ainsi les témoignages des cadres internationaux de Diversaudit montrent que la culture d'entreprise favorise la diversité et le respect des différences. Cette tendance permet aux cadres internationaux de s'intégrer plus facilement. Nous percevons au travers des réponses analysées la volonté de Diversaudit de recruter des personnes de nationalités différentes et de soutenir leur cohabitation réussie par la mise en place de support pour les nouveaux arrivants. Ces derniers apprennent facilement où s'adresser pour résoudre leurs problèmes, ils sont aidés par le département ressources humaines mais aussi par leurs collègues pour les questions quotidiennes. Enfin nous observons une propension à créer des liens amicaux entre collègues, à sortir ensemble. Cette coexistence de différentes nationalités permet aux cadres internationaux de ne pas se sentir étrangers dans leur équipe et de s'identifier à celle-ci de façon assez facile.

2.1.2 Culture, langue et compétence font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe

#### *2.1.2.1 Tendance au regroupement par nationalité et par langue*

Notre expérience de la mobilité internationale et la perception des acteurs de la place luxembourgeoise a clairement fait ressortir l'existence de regroupements des étrangers par nationalités et par langues. Il nous appartient maintenant de confronter l'expérience des cadres internationaux de Diversaudit à cette analyse. Les témoignages recueillis font ressortir l'existence d'une barrière de la langue. Les cadres interrogés parlent tous anglais couramment

et souvent ils évoquent les difficultés rencontrées en raison de leur non maîtrise du français. Ainsi **Exp/Lu/Div 14** affirme « *Le seul problème, le challenge de parler français, pour tout le monde, il y a une barrière de la langue (...) je me sens mieux et plus sûr de moi quand je comprends la plupart des choses qu'ils disent* ». Même analyse de la part de **Exp/Lu/Div 22** « *Même si cela a été facile, le français m'aurait aidé à m'intégrer plus facilement* ». **Exp/Lu/Div 15** rejoint ses collègues sur ce point « *Quand j'étais là bas, j'étais dans ma zone de confort, ici je peux parler seulement anglais, c'est difficile, c'est un challenge de comprendre ce qu'ils disent* ». Inversement le Bulgare **Exp/Lu/Div 23** parle français et cette compétence semble l'avoir aidé pour son intégration « *C'était bien (...) je connaissais le français, on parlait français, je connaissais certaines habitudes françaises* ». Ensuite, la plupart de nos répondants confirment la tendance mise à jour dans la première partie de notre travail et semblent apprécier de se retrouver au sein de groupes de leur nationalité. Ces contacts les aideraient à mieux s'intégrer. Ainsi **Exp/Lu/Div 15** nous confie « *Je rencontre aussi des amis philippins (...) Les autres Philippins qui vivent ici depuis longtemps, ils t'aident à te débrouiller dans la vie. Un des facteurs qui m'a aidé à m'intégrer* ». Même analyse de la part de **Exp/Lu/Div 22**, cadre américain qui a créé un petit réseau dans l'entreprise avec d'autres expatriés américains « *Quand Keil et Shauna sont arrivés (d'autres expatriés venant des Etats-Unis) à Luxembourg cela a été bénéfique de leur parler, c'est utile de savoir à l'avance pour faire des recherches sur le pays* ». **Exp/Lu/Div 23** retrouve aussi des compatriotes à Luxembourg « *Je fréquente en majorité des Bulgares, le plus souvent par le sport. Chaque dimanche la plupart du temps, il y a des matchs entre Bulgares* ». Les différences culturelles sont aussi ressenties, ainsi **Exp/Lu/Div 15** témoigne « *Les Européens ont une façon différente de faire les choses* ». Même sentiment chez **Exp/Lu/Div 22** « *J'ai été frustré par la réaction des gens en dehors de l'environnement professionnel. En côte d'Ivoire, c'est plus amical, plus ouvert, ce n'est pas la même chose particulièrement en France* ». Cependant cet auditeur ivoirien **Exp/Lu/Div 23** ne semble pas s'arrêter à la nationalité des personnes qu'il rencontre « *Le mieux, les gens que j'ai rencontré à Luxembourg, de différents pays, c'est très bien de partager avec eux* ». Même analyse de la part d'**Exp/Lu/Div 14** « *C'est une chance de rencontrer des personnes de différents pays. C'est facile de rencontrer des gens ici* ».

Ainsi les propos des internationaux de Diversaudit attirent notre attention sur plusieurs points, premièrement les personnes ne parlant pas français pensent toutes que la maîtrise de cette langue les aurait aidés à s'intégrer plus vite et le terme de barrière de la langue est souligné à plusieurs reprises, ensuite les différences culturelles sont elles aussi évoquées. Enfin malgré l'intérêt des personnes interrogées pour la communauté internationale et les interactions entre différentes cultures, nous devons noter leur plaisir à se retrouver avec des personnes de leur nationalité et le rôle non négligeable de ces contacts lors de l'intégration à Luxembourg. Il nous

faut cependant nuancer ce phénomène car certains cadres internationaux éprouvent seulement le besoin de rencontrer des gens et ne cherchent pas forcément à ne rencontrer que des personnes de leur propre nationalité. Il nous semble donc que de façon générale l'analyse des expériences des internationaux récemment arrivés chez Diversaudit nous permet de confirmer cette tendance au regroupement par langue et par nationalité. Le fait de pouvoir parler leur langue maternelle et d'échapper ainsi à la barrière de la langue, de se retrouver entre individus partageant des références culturelles communes constitue un soutien important pour les cadres internationaux lors de leur expérience d'intégration.

#### *2.1.2.2 Nécessité de sortir de la zone de confort offerte par sa communauté culturelle ou linguistique pour une intégration réussie*

Les cadres internationaux qui évoluent dans un cabinet d'audit multiculturel reconnaissent le confort offert par le contact avec leur propre communauté culturelle, ils observent cependant que la limitation des contacts à ce groupe peut compromettre leur intégration. **Exp/Lu/Div 15** souligne qu'il est difficile de s'intégrer et de comprendre les personnes de cultures différentes. *« C'est facile d'interagir avec des personnes de sa propre culture, s'intégrer, essayer de comprendre, c'est toujours un challenge, tu ne comprends pas leur façon d'agir »*. **Exp/Lu/Div 20** nous sensibilise quant à lui aux risques induits par la présence de nombreuses communautés nationales à Luxembourg *« A Luxembourg, on voit des associations de différents pays, pour moi, ce type d'associations n'est pas bon pour l'intégration, ça ne t'aide pas à penser à ton pays d'accueil, mais c'est bien, ça peut t'aider si tu as un problème »*. Par ailleurs la plupart des personnes interrogées insistent sur l'importance d'aller vers les gens, de rencontrer le plus de monde possible pour une intégration réussie. Ainsi **Exp/Lu/Div 16** affirme *« Tu as besoin de te pousser dehors, si quelqu'un t'invite tu dois y aller (...) la partie la plus difficile tu dois te lancer et te forcer à te faire des amis, pour s'intégrer il ne faut pas s'isoler »*. **Exp/Lu/Div 17** partage cette opinion *« Le meilleur conseil, serait de rencontrer des gens (...) de rencontrer des amis, quelque chose d'évident, c'est vital de rencontrer des gens »*. Ainsi les propos recueillis auprès de nos répondants confirment le rôle ambivalent des nombreuses communautés nationales présentes à Luxembourg. Elles offrent certes une transition plus douce aux personnes confrontées à un nouvel environnement culturel, mais si les internationaux n'ont pas l'audace de sortir de cette zone de confort, leur processus d'intégration au sein d'une communauté plus globale en sera ralenti. Nos interlocuteurs insistent bien sur la nécessité de développer des amitiés, de rencontrer le plus de gens possible et finalement d'oser aller vers les autres pour réussir son intégration. Notons que pour développer ce type de relations, il apparaît indispensable de ne pas se limiter à la fréquentation de sa communauté d'origine dans le pays d'accueil.

### 2.1.2.3 Importance de la culture nationale et de la langue des personnes côtoyées lors de l'expérience d'intégration en entreprise

Nous avons été surpris de remarquer lors de notre expérience de la mobilité internationale au sein de Diversaudit que les expériences d'intégration des nouveaux venus de l'international pouvaient être très différentes en fonction des nationalités côtoyées dans les équipes. Les cadres internationaux interrogés confirment ce constat. **Exp/Lu/Div 15**, auditrice philippine a commencé à travailler dans une équipe de Francophones lors de son arrivée à Luxembourg, l'expérience s'est révélée douloureuse, elle était même sur le point de repartir. Il a alors été décidé de la replanifier avec une équipe internationale ce qui lui a permis de s'adapter plus facilement « *En ce moment je travaille pour une équipe internationale, c'est plus facile que si tu es seul à ne pas parler français ou allemand dans l'équipe, c'est plus difficile de s'intégrer. Par exemple pendant le déjeuner on veut se détendre, même s'ils veulent parler anglais, c'est plus facile pour eux de parler français.* ». L'intégration de **Exp/Lu/Div 18**, auditrice allemande s'est déroulée sans aucun problème, la maîtrise de l'allemand a sans doute été un atout dans cette démarche, cependant elle a été planifiée dans une équipe internationale « *J'étais dans une équipe avec six personnes de Hongrie, Luxembourg, Allemagne, Portugal, plein de différentes nationalités* ». **Exp/Lu/Div 23** qui s'est bien intégré dans l'entreprise a lui aussi rejoint un groupe multiculturel « *C'était bien, il y avait plein de nouveaux collègues qui sont arrivés un peu près en même temps que mois ou avant (...) Il y avait deux Roumains, c'est l'Europe, c'est pas si difficile, mais même avec les gens du Pakistan, ça allait* ». Ces différentes expériences nous amènent à conclure que la langue et la culture sont importantes dans l'expérience d'intégration dans l'entreprise. Une expérience d'intégration peut se révéler diamétralement opposée selon la culture et langue parlée par l'équipe rejointe. Ainsi il est beaucoup plus difficile pour un cadre international de rejoindre une équipe monoculturelle au sein de laquelle tous les membres parlent la même langue et partagent des références culturelles différentes des siennes que d'intégrer une équipe multiculturelle. En effet les membres d'une équipe internationale, de langues maternelles différentes vont parler anglais, ce qui permettra une bonne communication au sein de l'équipe. Enfin le nouveau venu ne se sentira pas étranger puisque tous les membres étant de cultures différentes, il n'y aura pas de tendance à imposer un mode de fonctionnement mais plutôt une fédération autour d'objectifs communs et la volonté d'apprendre les uns des autres comme en témoigne **Exp/Lu/Div 23** « *Toutes les personnes étaient nouvelles sans expérience, nous apprenions les uns des autres* ». Cette tendance à être accueilli et à s'intégrer de façon différente selon les nationalités côtoyées au sein de l'entreprise tendrait à démontrer que la culture nationale a plus d'impact que la culture d'entreprise dans le processus d'intégration.

#### 2.1.2.4 La compétence technique favorise l'intégration du cadre international

Les personnes qui n'ont pas rencontré de problèmes d'intégration et dont la performance dans l'entreprise est attestée par l'obtention de bonnes évaluations reconnaissent qu'elles n'ont pas eu d'effort à faire pour effectuer leurs tâches de façon satisfaisante. Ainsi **Exp/Lu/Div 14** témoigne de la facilité de son adaptation « *Ce n'était pas difficile de s'adapter, généralement si tu commences en audit, tu apprends beaucoup et la façon d'auditer est la même partout, au moins en Europe* ». Même situation pour **Exp/Lu/Div 22** dont l'intégration au sein de Diversaudit Luxembourg a été exemplaire « *Les cultures sont différentes entre Luxembourg et les Etats-Unis, mais le travail est le même* ». La maîtrise des compétences techniques liées à l'emploi occupé est différente chez les personnes pour qui l'intégration s'est révélée plus difficile. L'auditrice **Exp/Lu/Div 15** a rencontré de nombreuses difficultés lors de ses premières missions d'audit, phénomène que nous avons en partie expliqué par le contexte culturel et linguistique de l'équipe rejointe, elle avoue aussi « *J'ai trouvé ça difficile, j'ai du apprendre des choses nouvelles pour travailler avec l'équipe avec laquelle je travaille actuellement* ». Même impression chez **Exp/Lu/Div 21** qui a eu du mal à s'intégrer et à se faire planifier sur de nouvelles missions d'audit après un premier échec. Elle nous révèle qu'elle n'était pas familière avec la nature des fonds d'investissements audités « *Ici, plus de types de fonds différents. La taille des fonds est plus grande et la structure est plus compliquée* ». Ainsi les expériences analysées au sein de Diversaudit Luxembourg nous permettent de conclure que les cadres qui parviennent à faire reconnaître leur compétence dans leur nouvel environnement organisationnel parviennent à mieux s'intégrer que les autres.

#### 2.1.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement

##### 2.1.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international

Cette expérience luxembourgeoise a été pour nombre de cadre internationaux l'opportunité de réfléchir à leur parcours, de prendre du recul, cela les amène à mieux se connaître, à prendre conscience de leurs objectifs, cette expérience les a fait évoluer. Ainsi **Exp/Lu/Div 20** réalise qu'il a changé parce qu'il a acquis une nouvelle vision du monde « *Cela m'a apporté une nouvelle vision du monde, tu ne te concentres pas sur la vision du monde dans ton pays, tu changes de façon positive* ». **Exp/Lu/Div 22** qui s'est intégré très rapidement dans l'entreprise est très enthousiaste, il est conscient de l'apport que constitue cette période d'expatriation « *Etre ici, une expérience que je ne remplacerai jamais* ». **Exp/Lu/Div 15** a l'impression d'avoir progressé « *Je suis devenue une personne meilleure, si tu restes dans ta ville d'origine tu ne changes pas, ça fait ressortir le meilleur d'une personne* ». Le transfert à Luxembourg a engagé

**Exp/Lu/Div 18** à s'interroger sur son avenir, ce qui a entraîné une remise en question chez cette auditrice allemande « *Tu commences à penser à toi, ce que tu prévois. Est-ce que tu veux te concentrer sur ta carrière ou sur ta vie privée ? Est-ce que je veux retourner à Francfort ou ailleurs. Evidemment, il y a le facteur professionnel* ». L'expérience est encore plus intense pour **Exp/Lu/Div 23**, son expatriation à Luxembourg a pratiquement été une révélation sur le sens même de son existence, il force sans doute le trait, mais il semblait sincère lors de l'interview « *Cela m'a ouvert de nouveaux horizons, cela va me mener plus loin (...) ce qui me fait avancer. (...) ce que tu attends en général de la vie, si tu le sais tu es capable de l'atteindre* ». Ainsi la confrontation à un nouvel environnement culturel et même multiculturel à Luxembourg engage nos cadres internationaux à s'interroger sur leur carrière mais aussi de façon plus profonde sur le sens même à donner à leur vie, ils évoluent ainsi pour s'adapter à leur nouveau milieu organisationnel et social. Cette remise en cause est favorisée d'une part par la prise de recul par rapport à leurs références culturelles entraînée par la découverte d'un nouveau pays puis par le fait de se retrouver parfois seul dans le pays d'accueil et d'avoir plus de temps à consacrer à cette réflexion.

#### *2.1.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne*

Les expériences de nos cadres internationaux à Luxembourg tendent à montrer que le caractère multiculturel de la place les conduit pour la plupart vers une évolution liée à l'ouverture culturelle. Une analyse plus fine de nos données suggère que les cadres trop concentrés sur leur développement professionnel qui ont fait l'économie de cette prise de distance par rapport à leurs référents culturels et de cette remise en question ont eu plus de mal à s'intégrer que les autres. Ce groupe de répondants est issu de notre ancien employeur, nous avons donc une vision précise du déroulement de l'intégration des individus que nous allons mettre en parallèle avec leur évolution identitaire. Cette réflexion suscitée par le contact de différentes cultures a aidé **Exp/Lu/Div 15**, elle évoque le plaisir de découvrir différentes cultures « *Ce qui est bien, apprendre et comprendre la culture des autres gens, tu as l'opportunité de rencontrer beaucoup de gens* ». Elle nous explique ensuite son cheminement « *Avant j'avais cette colère, je m'énervais très facilement, je ne pouvais pas comprendre, maintenant je me dis, ils font ça parce qu'ils pensent autrement. J'essaye de comprendre les gens, d'être patiente, de comprendre qu'ils sont différents* ». Souvenons-nous qu'**Exp/Lu/Div 15** a eu des débuts très difficiles chez Diversaudit Luxembourg pour ensuite s'intégrer de façon satisfaisante à ses différentes équipes d'audit, nous pensons que sa remise en cause explique cette évolution favorable. **Exp/Lu/Div 20** parfaitement intégré chez Diversaudit a lui tout de suite réalisé cette nécessité de comprendre l'autre, qui comme nous l'avons observé, lui a permis de « *changer de*

*façon positive* », il nous explique son attitude « *Pour s'intégrer, il faut avoir cette volonté de comprendre l'autre et de s'adapter à son comportement* », il poursuit « *Si tu veux garder l'état d'esprit de ton pays, l'intégration sera difficile, tu dois adapter ton état d'esprit* ». Le fait de vivre dans de nombreux pays différents a façonné l'identité d'**Exp/Lu/Div 24** et lui a permis de développer de précieuses capacités d'adaptation. Il nous explique ce phénomène « *Lorsque tu voyages, tu apprends des valeurs universelles qui sont reconnues par tout le monde (...) Dans n'importe quel pays, c'est le respect d'autrui qui est important (...) aucune expérience n'est mauvaise, il faut respecter les règles du pays et les procédures* ». Il s'est très bien intégré dans l'équipe ressources humaines de Diversaudit Luxembourg.

D'autres auditeurs pour qui l'objectif professionnel et le développement de compétences était primordial n'ont pas entamé cette démarche de réflexion autour de la culture de l'autre, leur intégration dans l'entreprise a été plus ardue. **Exp/Lu/Div 17** s'il évoque l'exposition à l'environnement multiculturel luxembourgeois met beaucoup plus l'accent sur l'apport professionnel, il a reçu de mauvaises évaluations et a mis très longtemps à s'adapter à l'entreprise. Il évoque les apports de cette expérience « *C'est très bénéfique pour toi-même, pour ton propre développement professionnel, tu as l'opportunité d'apprendre de nouvelles législations* ». **Exp/Lu/Div 19** est dans une situation difficile dans l'entreprise, les managers ne veulent pas le planifier sur les missions d'audit, il ne questionne pas son mode de fonctionnement, il se félicite d'être dans une meilleure situation financièrement et d'avoir la possibilité de développer ses compétences « *Je me vois dans une bien meilleure situation financièrement et techniquement, tu apprends différentes façons de travailler, de comprendre les gens et les différentes cultures* ». Il évoque la possibilité de comprendre différentes cultures mais ce n'est clairement pas l'élément le plus important à ses yeux « *Toute cette expérience apporte plus de valeur et d'expérience à mes qualifications et c'est la chose la plus importante* ». Précisons que le fait de ne pas être planifié pour un auditeur est un réel problème dans la mesure où il ne produit pas « d'heures chargeables » et ne rapporte pas d'argent à la société. Cette situation si elle se prolonge peut conduire à un licenciement. Mêmes conditions pour **Exp/Lu/Div 21**, cette jeune auditrice pourtant très bien évaluée à Singapour, n'arrive pas à s'intégrer au sein du bureau luxembourgeois, elle est très préoccupée par son développement professionnel mais ne questionne pas son mode de fonctionnement.

Enfin intéressons nous aux parcours d'**Exp/Lu/Div 18** et **Exp/Lu/Div 23**. Nous avons vu précédemment qu'ils ont été amenés à travers cette expérience à questionner le sens même qu'ils donnent à leur existence, tous deux se sont très bien intégrés et ont eu d'excellentes performances dans l'entreprise. Notons cependant que cette évolution identitaire n'est pas

forcément souhaitable pour l'entreprise puisqu'elle a entraîné **Exp/Lu/Div 23** à quitter Diversaudit pour un autre employeur à Luxembourg.

Ainsi les expériences de nos internationaux chez Diversaudit confirment qu'ils ont recours à différentes stratégies identitaires pour s'intégrer à leur nouvel environnement organisationnel, il semble que l'évolution liée à une ouverture aux différentes cultures du pays d'accueil dans le cas spécifique de Luxembourg soit un gage de bonne intégration dans l'entreprise. Nous confirmons que les personnes pour lesquelles le développement d'expertise technique est primordial, plus centrées sur leur développement individuel et moins sensibles au facteur culturel rencontrent plus de difficultés dans l'entreprise. Enfin d'autres cadres remettent en question le sens même de leur existence.

## **Conclusions autour de l'intégration dans une entreprise multiculturelle à Luxembourg**

Les propos de nos répondants ont confirmé en grande partie les résultats de notre étude exploratoire. En effet dans le cabinet d'audit et de conseil multiculturel étudié, les cadres internationaux récemment arrivés ressentent la présence de deux mondes à Luxembourg : la communauté internationale et les réseaux luxembourgeois. Ils s'épanouissent dans l'environnement multiculturel proposé par le Grand Duché, cherchent à s'intégrer à la communauté étrangère. Ils développent de nombreuses amitiés internationales et s'intéressent peu aux locaux et à la culture luxembourgeoise. Nos cadres internationaux ressentent aussi une volonté de protection de la part des locaux et ils mentionnent souvent la question de la barrière de la langue. Précisons qu'ils acceptent très bien cette situation et ne semblent nourrir aucune animosité à l'égard des Luxembourgeois, ils s'en désintéressent simplement. Pour autant le contexte national luxembourgeois nous semble favorable à la diversité, les politiques soutiennent l'épanouissement des différentes communautés nationales et l'utilisation de plusieurs langues officielles favorise l'intégration des étrangers. Nous avons observé une tendance similaire dans le milieu organisationnel : chez Diversaudit la pratique de l'anglais comme langue officielle et la présence même de multiples nationalités encourage une attitude de curiosité bienveillante à l'égard des nouveaux venus de l'international.

Ensuite les éléments qui permettent à nos répondants de s'identifier à un groupe et de s'y intégrer sont principalement la culture et la langue. En effet nous assistons à de multiples regroupements par nationalité et par langue chez les cadres internationaux, le fait de connaître quelqu'un de leur nationalité avant d'arriver dans le pays a été d'une grande aide. Cependant les différents cas analysés nous montrent que pour s'intégrer à la société de façon plus globale les cadres internationaux doivent faire l'effort de quitter la zone de confort offerte par leur communauté nationale. Dans le cadre de l'entreprise nous avons été surpris de la disparité des expériences d'intégration rencontrées en fonction des nationalités côtoyées. Là aussi nous assistons à un regroupement par nationalité, il semble plus facile de s'intégrer dans une équipe de sa propre nationalité ou dans une équipe constitués de plusieurs nationalités. En revanche intégrer une équipe composée d'une nationalité différente de la sienne se révèle beaucoup plus complexe.

Enfin, les propos de nos répondants ont fait émerger un questionnement qui était absent des résultats de notre étude exploratoire. Pour s'adapter à leur environnement organisationnel lié à une nouvelle culture les cadres internationaux de Diversaudit ont fait l'objet d'une évolution identitaire pour s'identifier à un nouveau groupe de référence. Les cas analysés suggèrent différentes stratégies identitaires chez nos répondants l'une liée à l'acquisition de compétences et à une certaine maturation de la personnalité. L'autre s'apparente à une ouverture sur la ou en l'occurrence les cultures présentes dans le pays d'accueil pour Luxembourg. Dans cet environnement spécifique, de façon surprenante le type d'évolution identitaire liée à une ouverture sur la culture augure d'une meilleure intégration dans l'entreprise qu'une stratégie de développement des compétences.

## 2.2 L'expérience d'intégration au sein d'une société d'assurance à forte représentativité luxembourgeoise

Présentons maintenant les témoignages des cadres internationaux qui ont intégré la firme que nous avons choisi d'appeler Luxassurance. Nous n'allons pas revenir sur la présentation de cette entreprise que nous avons effectuée dans la partie 2.3.2.1 de notre premier chapitre. Rappelons simplement qu'il s'agit d'une entreprise à actionnariat luxembourgeois au sein de laquelle 40% des employés sont luxembourgeois. Nous avons dans un premier temps contacté les directeurs des ressources humaines de plusieurs banques luxembourgeoises qui n'ont pas souhaité que nous rencontrions leurs employés pour notre recherche. Nous nous sommes alors tournés vers notre ancien directeur des ressources humaines qui occupe maintenant la même position au sein de Luxassurance. Il a accepté que nous rencontrions deux cadres internationaux, nous aurions aimé interroger des personnes de nationalité différente, cela n'a malheureusement pas été possible. En effet chez Luxassurance la population que nous appelons cadres internationaux, autrement dit les employés issus d'un autre pays et qui ont dû faire face à la rencontre d'une nouvelle culture ne sont pas nombreux. A ce propos le directeur des ressources humaines nous a expliqué que la plupart des collaborateurs étrangers dans l'entreprise étaient des frontaliers, ils n'étaient pas confrontés au processus d'adaptation à une nouvelle société. Cette tendance nous a d'ailleurs été confirmée par les répondants eux-mêmes. Ainsi nous avons rencontré deux Français arrivés dans l'entreprise depuis moins de cinq ans. Les entretiens ont été organisés par le département des ressources humaines et ont eu lieu dans les bureaux de la société en avril 2010. Nous coderons les répondants de ce groupe **Exp/Lu/Lux** pour la suite de notre analyse. Précisons aussi que nous n'avons pas pu accéder aux évaluations des personnes interrogées, mais le directeur des ressources humaines

nous a donné une indication globale sur leurs performances. Découvrons maintenant plus en détail le profil de ces employés.

Pour commencer nous avons interrogé **Exp/Lu/Lux 25**, une femme française de quarante ans, originaire du pays basque, mariée avec un Allemand, elle a un enfant. Elle réside en Allemagne près de Luxembourg, elle est donc frontalière. Elle est responsable de la cellule souscription automobile, dommage aux biens. Elle parle français, allemand, anglais et comprend le luxembourgeois. Elle a travaillé dans le secteur de l'assurance en France, a travaillé pendant un an à Luxembourg dans un autre cabinet d'assurance puis a rejoint Luxassurance en Septembre 2006. Selon le directeur des ressources humaines elle s'est bien intégrée, son entretien aussi reflète le discours d'une personne épanouie.

Ensuite nous avons interrogé **Exp/Lu/Lux 26**, un homme français de trente-huit ans, originaire de la région parisienne, marié avec deux enfants. Il réside à Luxembourg. Il est business analyst et travaille en mode gestion de projet. Il parle français et anglais. Il a étudié deux ans à Londres et a travaillé douze ans en France avant de rejoindre Luxassurance pour un contrat à durée indéterminée à partir de juin 2009. Selon le directeur des ressources humaines que nous avons brièvement rencontré après ces entretiens cet employé dans l'entreprise s'était bien intégré dans l'entreprise bien. Cependant il a rencontré des difficultés dans la réalisation de sa mission.

Avant même de commencer l'analyse de ces entretiens, notons une différence importante entre Diversaudit et Luxassurance, le statut d'expatrié n'existe pas au sein de la société d'assurance. En effet, l'entreprise située à Luxembourg a uniquement des agents en France et en Belgique et aux Pays-Bas et n'a pas développé d'échanges entre différentes entités nationales, elle ne bénéficie pas de la même structure internationale que Diversaudit. Les personnes interrogées sont donc toutes deux sous contrat local ce qui peut les entraîner à envisager de passer plus de temps dans leur pays d'accueil.

Nous allons maintenant présenter une version condensée de ces entretiens sous forme de matrice avant de les analyser à travers le même schéma que le groupe précédent. La tendance des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel. L'étude des éléments tels la langue et la culture comme facteurs d'identification à un groupe, puis le rôle de l'évolution identitaire pour dépasser les clivages culturels. Ces entretiens ont été réalisés en français. En effet nous souhaitions au départ réaliser tous nos entretiens en anglais pour une plus grande facilité de comparaison, au fil des entretiens nous nous sommes rapidement rendus compte d'une certaine gêne lorsque nous interrogeons un

français en anglais et que la qualité des informations en souffrait. Nous avons donc choisi d'utiliser la langue française lorsque nous rencontrons des acteurs francophones.

Matrice 7 Analyse finale : L'expérience des internationaux de Luxassurance à Luxembourg  
code Exp/Lu/Lux

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lu/Lux 25</b></p> <p>Française</p> <p>40 ans</p> <p>Mariée à 1 Allemand, 1 enfant</p> <p>Responsable de la cellule souscription auto, dommage aux biens</p> <p>13 ans d'expérience professionnelle en France, 5 ans à Luxembourg dont 4 chez Luxassurance</p> <p>CDI depuis Sept 2006 chez Luxassurance Luxembourg</p> <p>Niveau BTS (BAC +2) Assurance</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>- « Ce que j'aime beaucoup, cette richesse d'échanges entre personnes, c'est quelque chose que je n'aurais pas eu en restant en France ».</p> <p>-« On rencontre des gens de tous les horizons et si les différences culturelles peuvent poser problème quand on ne connaît pas, ça représente une très grande richesse ».</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-« Un petit pays où il fait bon vivre, (...) Les frontaliers, la migration, un mélange de nationalités qui vivent en harmonie et en paix, c'est suffisamment exceptionnel pour qu'on le note, d'avoir les différentes langues leur évitent les problèmes qu'on peut voir en Belgique. Un pays ouvert sur les autres, tout en étant très attaché à sa particularité».</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>- "(Amitiés avec des Luxembourgeois) : Oui dans mon service, il y a plusieurs personnes que j'apprécie beaucoup avec qui on discute de tout, je ne peux pas dire qu'on se soit rencontrés au point de vue privé, mais des personnes que j'apprécie beaucoup, en lesquelles j'ai confiance».</p> <p>-(aide à l'intégration) « De toutes façons, c'est le travail, la relation quotidienne ».</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-«Bien, mais en observation, je pense que c'est normal, oui le contact est forcément pas le même, la langue, la culture, les habitudes en même temps identique parce que c'est une équipe jeune. Puis il y a la barrière de la langue, au début, je ne comprenais pas les plaisanteries en luxembourgeois, mais j'étais toujours à l'écoute, je pense qu'on s'est vraiment enrichi mutuellement, c'est quelque chose que j'ai vécu ici mais aussi dans mon village».</p> <p><b>Attrait pour le multiculturel</b></p> <p>-« Grande différence aussi entre les grands groupes comme Allianz, Axa ont les plus grandes parts de marché en France, ici c'est des sociétés comme Luxassurance, La Luxembourgeoise, très attachées à leur identité. Par exemple nous avons créé des synergies avec Cactus pour une opération marketing, on s'appuie sur notre image luxembourgeoise».</p> <p>-« C'est une chance je peux utiliser le français, et l'allemand même si je n'ai pas un niveau assez élevé en allemand pour écrire. C'est exceptionnel, presque magique ».</p> <p><b>Support</b></p> <p>-« Luxassurance dispense des cours de luxembourgeois, ça c'est vraiment très bien, ça nous permet d'avoir au moins les bases, ils nous donnent les moyens d'apprendre. »</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-« C'est marrant parce qu'on est en Europe et il y a des grandes différences auxquelles je ne m'attendais pas du tout».</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>-« Au début adaptation au travail, j'avais été 1 an dans une boîte beaucoup plus francophone, quand je suis arrivée, j'étais la première francophone à ne pas parler luxembourgeois dans le service Dommage aux biens, mais à Bollendorf le patois parlé est similaire au luxembourgeois alors je comprenais un peu, cela a aidé pendant la période d'adaptation. Il faut apprendre à se connaître et parfois à s'approprier mutuellement, mais c'est vrai au début certaines personnes étaient contrariées et pensaient ne pas parler assez bien le français, alors que quand je parle avec les personnes j'oublie qu'elles ne sont pas francophones. C'est très rigolo, ce décalage entre ce qu'elles pensaient et la réalité».</p> <p>-« La barrière de la langue ce n'est pas rien ».</p> <p>-« ca serait bien de connaître la langue, ça véhicule beaucoup de choses».</p> <p><b>Temps passé dans le nouvel environnement</b></p> <p>-«L'intégration ne peut se faire qu'avec le temps, pour que les autres vous acceptent et que vous vous imprégniez des coutumes ».</p>	<p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-« Très bonne expérience, même si ça a pu être difficile, on se remet en cause, on est déraciné. C'est une expérience que je conseillerais à tout le monde ».</p> <p>-« Une plus grande ouverture d'esprit, la connaissance de cultures, d'habitudes différentes, un côté européen, l'Europe prend tout son sens. J'en ressors grandie et beaucoup plus riche».</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-« Certains agents n'apprécient pas qu'on ne parle pas en luxembourgeois, mais ce n'est pas un problème, je dis quelques mots en luxembourgeois. Certains agents pour lesquels c'est plus difficile de parler en français, je leur parle en allemand, avec certains courtiers aussi ».</p> <p>-« Chercher à connaître les Luxembourgeois, leurs habitudes, leurs coutumes, de ne pas se braquer sur les différences, au contraire s'ouvrir et y être attentive, un état d'esprit que l'on a en soi qui permet de s'intégrer ».</p> <p>-« L'ouverture d'esprit de part et d'autres, on ne peut pas s'intégrer s'il n'y a pas curiosité, je vais au devant des personnes, pour moi une caractéristique pour s'intégrer ».</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lu/Lux 26</b></p> <p>Français</p> <p>38 ans</p> <p>Marié, 3 enfants</p> <p>business analyst, gestion de projet</p> <p>A étudié en France et 2 ans en Angleterre</p> <p>12 ans d'expérience professionnelle en France</p> <p>CDI Luxassurance depuis juin 2009</p>	<p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-“Professionnel oui, extraprofessionnel je dirai oui également mais bon c'est relativement court. Je ne dirais pas ouvert ou fermé d'esprit, mais de prime abord je sens une réserve, c'est plus ou moins lié à la langue, je ne sais, j'ai pas approfondi je n'ai pas le temps ».</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“ Ce qui m'a surpris par rapport à la France, les papiers, les certificats pour finaliser les formalités obtenus quasi immédiatement».</p> <p>-“ Une exception en Europe, ce cadre de vie très agréable, les services dont je vous parlais, la facilité due au fait que le Grand Duché est une exception, 500 000 personnes, si un ami me posait la question, je lui recommanderai de venir s'installer ici où il fait bon vivre ».</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>- “D'une manière plus globale, j'en tire un bilan très positif, la démarche globale, visite, adaptation de ma famille, vraiment pour le travail très positif ».</p> <p>-“ Positive d'un point de vue professionnel (...), à ça s'ajoute le réseau professionnel et l'adaptation de ma famille. Et pour ce qui est extra professionnel moi je ressens un mieux depuis 4 à 5 mois».</p> <p>-“Certainement le fait de consolider des relations, j'ai tissé des liens mais ça reste dans le contexte professionnel, pas vraiment abouti, j'ai l'impression que c'est pas dans les habitudes d'aller au pub après le boulot ».</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-« Globalement au niveau professionnel, bilan positif lié à ce que je viens de dire, une organisation plus souple, une hiérarchie moins pesante. Il y a aussi quelque chose d'important, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est toujours pris en compte ».</p> <p><b>Support :</b></p> <p>-« Au niveau de l'entreprise, le suivi par rapport à mon intégration, ça je pense que c'est un standard. J'ai pas eu de support parce que je n'ai pas demandé de support ».</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-« L'adaptation s'est faite naturellement, un français qui arrive à Luxembourg, n'est pas perdu, des nuances pas des différences, l'approche est plus directe, la hiérarchie moins pesante qu'en France ».</p> <p>-“ c'est important de décoder les coutumes, les codes. On peut pas être en harmonie avec tout mais à partir du moment où on décote un peu les comportements, ça va ».</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-« Je ne parle pas allemand et luxembourgeois, j'essaie de progresser en luxembourgeois, bonjour, au revoir, ça crée des liens ».</p> <p><b>Reconnaissance au sein du groupe</b></p> <p>-“ Par mes collègues, très très bien, une phase d'adaptation, intégration, formation de 1,5 mois, globalement un bon suivi à tous les niveaux de la hiérarchie ».</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“Le projet en lui même très intéressant, sinon je ne serai pas venu».</p> <p>-« Je n'ai pas senti le problème de la langue luxembourgeoise, pour moi environnement de travail francophone, notre langue de travail est le français. Entreprise familiale à actionnariat à 100% luxembourgeois, moi par rapport à ma position, je ne ressens pas cette pesanteur, je reviens avec l'adaptabilité, tout est lié à ce qu'on apporte ».</p> <p><b>Développement de compétences.</b></p> <p>-“Cette expérience apporte une ouverture sur autre chose, une culture différente, une approche qui est différente, ça apporte un peu d'humilité on arrive dans un quotidien (...). Ouverture pour ma famille, important pour eux d'avoir une vision différente, ça me permet de développer mon adaptabilité dans un contexte nouveau ».</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-« Ce qui m'a aidé à m'intégrer, pour s'intégrer dans un contexte comme celui là, il faut savoir donner, certainement ma personnalité, je suis relativement ouvert et je vais vers les gens. Si on est en situation de demande sans apporter quoi que ce soit, ça complique les choses ».</p>

2.2.1 Tendances des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel

#### 2.2.1.1 La disposition de l'individu

##### 2.2.1.1.1 Attrait mesuré pour le caractère multiculturel de Luxembourg

L'analyse des réponses de ce groupe témoigne d'un engouement plus relatif pour le caractère multiculturel de Luxembourg que chez les internationaux de Diversaudit, en effet le plaisir de se retrouver entre internationaux est moins fréquemment évoqué. Les deux acteurs y font tout de même une brève allusion, **Exp/Lu/Lux 25** nous confie « *Ce que j'aime beaucoup, cette richesse d'échanges entre personnes, quelque chose que je n'aurais pas eu en France* ». Elle ajoute dans cet esprit « *On rencontre des gens de tous les horizons et si les différences culturelles peuvent poser problème quand on ne connaît pas, ça représente une très grande richesse* ». Elle évoque aussi la chance de pouvoir utiliser plusieurs langues « *C'est une chance, je peux utiliser le français et l'allemand même si je n'ai pas un niveau assez élevé pour écrire* ». **Exp/Lu/Lux 26** a en partie été sensible à l'aspect multiculturel loué par une de ses connaissances avant son arrivée « *Echo sur le monde du travail, sur leurs expériences positives, très positives en termes d'environnement cosmopolite* ». En revanche, la satisfaction à développer des contacts et des amitiés internationales n'est pas abordée, dans ce milieu au caractère plus national, il est plus difficile de rencontrer des personnes d'une grande diversité de nationalités. Nous pouvons supposer que pour les cadres ayant fait le choix de travailler dans une entreprise à caractère plutôt luxembourgeois, le critère du caractère multiculturel de l'environnement rejoint est moins important. Ainsi parmi les cadres internationaux de Luxassurance nous observons un intérêt moins marqué pour le caractère multiculturel de la place luxembourgeoise.

##### 2.2.1.1.2 Volonté de protection de la part des locaux et attachement à leur langue

Pour les cadres internationaux de cette société d'assurance, les rapports aux Luxembourgeois ne se tissent pas naturellement. Toutefois le fait de pouvoir les rencontrer dans le cadre professionnel entraîne tout de même la création de certains liens contrairement aux expériences observées dans le groupe précédent. Evoquant ses amitiés avec des Luxembourgeois **Exp/Lu/Lux 25** nous confie « *Oui, dans mon service, il y a plusieurs personnes que j'apprécie beaucoup avec qui on discute de tout, je ne peux pas dire qu'on se soit rencontrés du point de vue privé, mais on s'apprécie beaucoup* ». la répondante nuance néanmoins cette situation, sa non maîtrise de la langue locale a suscité la réticence de certains Luxembourgeois à son égard « *J'étais la première Francophone à ne pas parler le*

*luxembourgeois dans le service dommages aux biens, mais à Bollendorf ( lieu où elle habite en Allemagne), le patois parlé est similaire au luxembourgeois alors je comprenais un peu, cela a aidé pendant la période d'adaptation, mais c'est vrai au début certaines personnes étaient contrariées et pensaient ne pas parler assez bien français ».* Interrogée sur les facteurs susceptibles d'aider les nouveaux venus de l'international lors de leur intégration, elle répond « *Ça serait bien de connaître la langue, ça véhicule beaucoup de choses ».* **Exp/Lu/Lux 26** est aussi sensible à cette importance de la langue et il ne semble pas soucieux de développer des amitiés luxembourgeoises. Consulté sur ce point, il répond « *professionnel oui, extraprofessionnel, je dirais oui également mais bon, c'est relativement court. Je ne dirais pas ouvert ou fermé d'esprit, mais de prime abord, je sens une réserve, c'est plus ou moins lié à la langue, je ne sais pas, je n'ai pas approfondi, je n'ai pas le temps.* ». Ainsi les cadres internationaux employés dans une entreprise à caractère luxembourgeois ont plus l'occasion de rencontrer des Luxembourgeois que leurs homologues évoluant dans un cabinet d'audit international, des liens se tissent, parfois de façon plaisante. Cependant ceux-ci ne dépassent jamais le cadre professionnel, la population étudiée ressent tout de même une réticence à son égard de la part des locaux. Les étrangers attribuent en partie cette réserve à leur non maîtrise du luxembourgeois. Ce phénomène ne semble pas gêner nos répondants qui ne montrent pas d'intérêt particulier à intégrer plus avant le groupe des Luxembourgeois. Au sein de la société d'assurance à forte représentativité luxembourgeoise, les cadres internationaux ressentent donc aussi la volonté des Luxembourgeois de préserver leur langue et leur plaisir à se retrouver entre eux.

#### *2.2.1.2 L'importance du contexte*

##### *2.2.1.2.1 Le contexte national favorise la diversité dans la société*

**Exp/Lu/Lux 25** est sensible à la cohabitation heureuse de différentes nationalités à Luxembourg, elle décrit le Grand Duché comme « *Un petit pays où il fait bon vivre (...) Les frontaliers, la migration, un mélange de nationalités qui vivent en harmonie et en paix, c'est suffisamment exceptionnel pour qu'on le note, d'avoir les différentes langues leur évitent les problèmes qu'on peut avoir en Belgique. Un pays ouvert sur les autres tout en étant très attaché à sa particularité ».* Précisons tout de même que cette personne ne vit pas à Luxembourg, elle habite en Allemagne où elle a suivi son mari, sa perception est donc issue d'expériences vécues à travers le milieu organisationnel. **Exp/Lu/Lux 26** tout en exprimant sa satisfaction à s'être installé à Luxembourg, n'évoque pas directement le thème de la diversité, cependant il témoigne d'une adaptation rendue plus facile par l'efficacité de l'administration luxembourgeoise. « *Ce qui m'a surpris par rapport à la France. Les papiers, les certificats pour*

*finaliser les formalités obtenus quasi immédiatement* ». Il semble satisfait de l'accueil qui lui a été réservé et apprécie la qualité de vie du pays. Ainsi interrogé sur Luxembourg, il affirme « *Une exception en Europe, un cadre de vie très agréable, les services dont je vous parlais, la facilité (...) si un ami me posait la question, je lui recommanderai de s'installer ici où il fait bon vivre* ».

Ainsi les témoignages reçus confirment la disposition nationale à favoriser la diversité, les cadres internationaux se sentent bien accueillis et apprécient Luxembourg, ils ne ressentent pas de phénomène de rejet à leur égard. L'adaptation du répondant installé à Luxembourg a été facilitée par la rapidité des démarches administratives d'arrivée. Notons que cette situation est spécifique aux ressortissants de l'Union Européenne, car la procédure d'obtention d'un permis de travail pour un non européen est assez longue.

#### *2.2.1.2.2 Position réservée face à la diversité dans une entreprise locale*

Si les cadres internationaux interrogés semblent globalement satisfaits de l'accueil qui leur a été réservé chez Luxassurance, nous observons tout de même certaines nuances. Evoquant son intégration **Exp/Lu/Lux 25** nous confie : « *Bien mais en observation, je pense que c'est normal, oui le contact est forcément pas le même, la langue, la culture, les habitudes, en même temps identique parce que c'est une équipe jeune. Je ne comprenais pas les plaisanteries en luxembourgeois mais j'étais toujours à l'écoute* ». Cette répondante française reste positive malgré certaines déconvenues liées pour partie à sa non maîtrise de la langue luxembourgeoise. La remarque suivante confirme cette tendance « *Certains agents n'apprécient pas qu'on ne parle pas en luxembourgeois mais ce n'est pas un problème, je dis quelques mots en luxembourgeois* ». **Exp/Lu/Lux 26** qui travaille sur un projet informatique dans une équipe plutôt francophone a reçu un meilleur accueil de la part de ses collègues « *Par mes collègues, très, très bien, une phase d'adaptation, intégration, formation d'un mois et demi, globalement un bon suivi à tous les niveaux de la hiérarchie. J'ai été bien accueilli, cela contribue à l'intégration rapide et naturelle* ». S'il souffre moins de la réserve observée par sa collègue, **Exp/Lu/Lux 25** y est tout de même sensible, il aborde les facteurs qui auraient pu l'aider à mieux s'intégrer. « *Certainement le fait de consolider des relations, j'ai tissé des liens mais ça reste dans le contexte professionnel, pas vraiment abouti, j'ai l'impression que c'est pas dans les habitudes d'aller au pub après le boulot* ». Ainsi au sein de Luxassurance aucune démarche spécifique n'est mise en place pour l'accueil des internationaux, nous ressentons plus la mise en valeur de l'appartenance luxembourgeoise qu'une volonté de promouvoir la diversité. **Exp/Lu/Lux 25** nous explique à ce propos que l'entreprise propose des cours de luxembourgeois aux employés pour favoriser leur insertion dans les équipes. « *Luxassurance*

*dispense des cours en luxembourgeois, ça c'est vraiment bien, ça nous permet d'avoir les bases, ça nous donne les moyens d'apprendre* ». Elle revient aussi sur l'attachement de la société à son image luxembourgeoise en évoquant la différence de structure du marché de l'assurance entre la France et le Luxembourg « *Grande différence entre les grands groupes comme Allianz, Axa ont les plus grandes parts de marché en France, ici c'est des sociétés comme Luxassurance, la Luxembourgeoise, très attachées à leur identité. Par exemple, nous avons créé des synergies avec Cactus (Chaîne de supermarchés luxembourgeois) pour une opération marketing, on s'appuie sur notre image luxembourgeoise* ».

Ainsi la société étudiée a pour priorité le recentrage sur son identité luxembourgeoise, nous n'y décelons pas de mobilisation en faveur de la diversité, la culture d'entreprise reste attachée à ses valeurs luxembourgeoises. Cela n'empêche pas les cadres internationaux d'être relativement bien accueillis, même si la barrière de la langue complique la situation d'intégration.

## *2.2.2 Culture et langues font partie des éléments qui permettent de s'identifier à un groupe*

### *2.2.2.1 Importance de la culture nationale et de la langue des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise et tendance au regroupement autour de ces éléments.*

Comme ce groupe n'est composé que de deux cas, nous avons moins de verbatim à analyser que dans les autres ensembles de données. Nous n'arrivons pas à déceler une tendance au regroupement par nationalité dans la société, nous allons donc étudier ce phénomène directement dans l'entreprise. Nous observons que la tendance au regroupement par culture et par langue y est à l'origine de la diversité des expériences vécues. En effet **Exp/Lu/Lux 26** dont l'intégration s'est faite tout naturellement a rejoint un groupe de travail francophone « *Je n'ai pas ressenti le problème de la langue luxembourgeoise, pour moi, environnement de travail francophone, notre langue de travail est le français* ». L'expérience d'**Exp/Lu/Lux 25** est différente, l'identification à l'équipe luxembourgeoise qu'elle a rejointe a pris plus de temps « *L'intégration ne peut se faire qu'avec le temps, pour que les autres vous acceptent et que vous vous imprégniez des coutumes* ». Rappelons également la période d'observation que cette personne a rencontrée lors de son arrivée dans l'équipe luxembourgeoise. Elle a évoqué par ailleurs la mauvaise grâce à parler français de certains agents d'assurance luxembourgeois. Le dynamisme et le caractère positif d'**Exp/Lu/Lux 25** lui a permis de s'intégrer, cependant ses propos laissent transparaître une période difficile à son arrivée « *très bonne expérience, même si ça a pu être difficile, on se remet en cause, on est déraciné* ». Malgré cette tendance, nous remarquons que les deux répondants interrogés n'ont pas abordé spontanément la volonté de se retrouver avec des personnes de leurs nationalités partageant leurs références culturelles, ils

ne semblent pas complètement désemparés devant des pratiques culturelles qui pourraient leur sembler étranges. **Exp/Lu/Lux 26** affirme dans cet esprit « *L'adaptation s'est faite naturellement, un Français qui arrive à Luxembourg n'est pas perdu, des nuances pas des différences, l'approche est plus directe, la hiérarchie moins pesante qu'en France* ». Nous expliquons cette situation par le caractère moins multiculturel de la société, les employés n'ont finalement pas l'occasion de travailler avec des personnes issues de cultures lointaines aux raisonnements et aux comportements radicalement opposés, ils arrivent à travailler plus facilement avec des collègues d'horizons plus proches.

Ainsi dans cette entreprise à caractère plus national, les employés ont tendance à se retrouver par nationalité même si le caractère moins éloigné des cultures présentes atténue cette nuance, nous observons une tendance à s'intégrer plus facilement dans les équipes composées de différentes nationalités, la barrière de la langue est ici aussi évoquée. Les propos des répondants de l'entreprise d'assurance étudiée confirment également l'importance de la culture nationale et de la langue des personnes côtoyées lors de l'expérience d'intégration, l'expérience d'**Exp/Lu/Lux 25**, soumise à la réticence de collègues désireux de communiquer en luxembourgeois illustre bien cette tendance.

#### *2.2.2.2 Nécessité de sortir de la zone de confort offerte par sa communauté culturelle ou linguistique pour une intégration réussie.*

Nos deux répondants s'accordent sur l'importance d'aller vers les autres et de faire preuve de curiosité pour s'intégrer. Revenons tout d'abord sur l'expérience d'**Exp/Lu/Lux 25**, nous avons évoqué à plusieurs reprises la réserve de la part de ses collègues luxembourgeois et les problèmes de communication que cette personne a rencontrés lors de son arrivée dans la société Luxassurance. Cependant ses propos positifs, le dynamisme qu'elle communique, son envie d'aller vers les Luxembourgeois et de découvrir leur culture lui ont permis de réussir son intégration. Notons que la structure de la société et l'attribution d'**Exp/Lu/Lux 25** à un département particulier l'obligeaient à interagir avec des Luxembourgeois. Elle insiste sur l'importance de la curiosité à l'égard des locaux « *Chercher à connaître les Luxembourgeois, leurs habitudes, leurs coutumes, ne pas se braquer sur les différences, au contraire, s'ouvrir et y être attentive* ». Les exemples suivants illustrent bien la volonté d'échange et la capacité à surmonter les obstacles de notre répondante « *Il y a la barrière de la langue, au début je ne comprenais pas les plaisanteries en luxembourgeois, mais j'étais toujours à l'écoute, je pense qu'on s'est vraiment enrichi mutuellement* » ou encore « *certains agents n'apprécient pas qu'on ne parle pas en luxembourgeois, mais ce n'est pas un problème, je dis quelques mots en luxembourgeois, certains agents pour lesquels c'est plus difficile de parler en français, je leur*

*parle en allemand* ». Nous observons chez ce cadre français l'assurance nécessaire pour faire face à des situations contrariantes et les surmonter en allant vers ses collègues luxembourgeois. Même démarche chez **Exp/Lu/Lux 26**, nous remarquons également une certaine confiance en lui, il nous confie en effet que sa personnalité ouverte lui a permis de se tourner vers les autres. « *Ce qui m'a aidé à m'intégrer, dans un contexte comme celui là, il faut savoir donner. Certainement ma personnalité, je suis relativement ouvert, je vais vers les gens.* » Il reconnaît aussi la nécessité de s'intéresser aux Luxembourgeois. « *Il faut aller vers les gens, quelques notions. Je ne parle pas allemand et luxembourgeois. J'essaie de progresser en luxembourgeois, bonjour au revoir, ça crée des liens* ». Notons tout de même qu'Exp/Lu/Lux 26 travaille en mode projet avec une équipe francophone, cette structure organisationnelle semble bien favoriser le regroupement par nationalité.

Ainsi l'analyse de ce groupe de cadres dans une société d'assurance à forte représentativité luxembourgeoise confirme que les personnes qui ont l'audace de chercher à connaître leurs collègues et l'envie de s'intéresser à eux ont plus de chance de s'intégrer. Cependant les personnes interrogées n'abordent pas le fait de sortir d'une zone de confort offerte par le contact de collègues de la même nationalité qu'eux. Nous expliquons cette différence par la structure même de la société et l'attribution des employés à un département particulier, cette situation ne leur laisse pas le loisir de se regrouper par nationalité dans le cadre de leurs missions professionnelles.

#### *2.2.2.3 La compétence technique favorise l'intégration du cadre international*

Sur ce point, nous nous interdisons de tirer des conclusions trop générales, en raison d'une part du faible nombre de répondants et d'autre part du caractère uniforme de celui-ci. En effet les deux personnes que nous avons rencontrées semblent être compétentes. Le directeur des ressources humaines de l'entreprise nous a confirmé que les deux personnes interrogées étaient bien intégrées. Si **Exp/Lu/Lux 25** témoigne d'une performance excellente, ce n'est pas le cas d'**Exp/Lu/Lux 26** dont les évaluations sont plutôt moyennes. Il est compétent techniquement, cependant il a apparemment des problèmes d'organisation préjudiciables pour la bonne gestion du projet qu'il dirige. Le directeur des ressources humaines précise que la personnalité ouverte et agréable de cet employé lui a permis de surmonter ce handicap et de bien s'intégrer. Notons tout d'abord que nos répondants n'ont pas abordé spontanément le rôle de leurs compétences techniques dans leur expérience d'intégration à Luxembourg. Il nous semble que cette différence par rapport au cabinet d'audit international étudié peut s'expliquer par la différence de culture professionnelle. En effet les auditeurs interrogés avaient tendance à plus se référer à leurs compétences techniques et à utiliser un langage spécialisé que les

assureurs dont il est ici question. Pour autant **Exp/Lu/Lux 25** est responsable d'un service et maîtrise son domaine d'expertise « *Je suis responsable de la cellule souscription auto, dommages aux biens (...) Il y a une personne responsable des dommages aux biens, une autre des autos, moi je connais les deux branches, on s'occupe de tout ce qui est problématique* ». **Exp/Lu/Lux 26**, quant à lui a été recruté pour un projet prioritaire pour l'entreprise « *Le projet en lui-même est très intéressant, sinon, je ne serais pas venu* » puis « *L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est toujours pris en compte, pas toujours vrai depuis que je suis là. Je travaille sur des projets qui sont des priorités pour l'entreprise, par séquences et qui ont des échéances bien précises* ». Il est aussi tout à fait conscient d'apporter quelque chose à l'entreprise « *Entreprise familiale à actionariat 100% luxembourgeois, moi par rapport à ma position, je ne ressens pas cette pesanteur, je reviens avec l'adaptabilité, tout est lié à ce qu'on apporte* ».

Ainsi les propos recueillis et les appréciations de la direction des ressources humaines, nous révèlent que les cadres interrogés sont compétents techniquement et qu'ils ont réussi leur intégration dans l'entreprise. Cependant ils n'attribuent pas explicitement ce succès à leurs compétences. Cette tendance nous laisse supposer que la culture professionnelle est moins forte dans le secteur de l'assurance que dans l'audit qui est une activité très technique.

### 2.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement

#### 2.2.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international

L'expérience luxembourgeoise de nos cadres internationaux ayant rejoint une organisation de culture luxembourgeoise les entraîne aussi à remettre en question leurs référents culturels et à évoluer. Il nous semble cependant que le caractère moins international de l'organisation atténue cette tendance, la remise en cause semble moins profonde que pour certains cas analysés dans le contexte très internationalisé de Diversaudit Luxembourg. **Exp/Lu/Lux 25** nous confie qu'elle cherche à connaître les Luxembourgeois, à les comprendre « *L'ouverture d'esprit de part et d'autres, on ne peut pas s'intégrer s'il n'y a pas curiosité, je vais au devant des personnes pour moi une caractéristique pour s'intégrer* ». Cette richesse de contact avec différentes cultures l'amène à développer certaines compétences, mais aussi à s'ouvrir à ces différentes cultures, cela lui a permis d'évoluer « *développement des compétences, une plus grande ouverture d'esprit, la connaissance de cultures, d'habitudes différentes, un côté européen, l'Europe prend tout son sens, j'en ressors grandie et beaucoup plus riche* ». **Exp/Lu/Lux 26** évoque aussi une prise de recul et l'intérêt de la découverte « *Cette expérience apporte une ouverture sur autre chose, une culture différente, ça apporte un peu d'humilité au*

*quotidien (...) ça me permet de développer mon adaptabilité dans un contexte nouveau*». Cependant il nuance son propos la culture luxembourgeoise et la culture française ne sont pas très éloignées selon lui, le processus d'adaptation et de découverte est donc limité « *L'adaptation s'est faite naturellement, un français qui arrive à Luxembourg n'est pas perdu, des nuances plutôt que des différences, l'approche est plus directe, la hiérarchie moins pesante qu'en France* ». Ainsi les internationaux de Luxassurance confrontés à un nouvel environnement, prennent du recul par rapport à leur propre culture, ils développent de nouvelles compétences ou s'ouvrent à la culture d'accueil pour s'adapter à leur environnement organisationnel. Cette situation les engage à évoluer, ce changement est cependant vécu ici de façon moins intense qu'au sein de Diversaudit, nous attribuons cette différence au caractère moins international de Luxassurance, le choc entraîné par la confrontation à de multiples cultures radicalement différentes rencontré dans le cabinet d'audit et de conseil international étudié est moindre dans ce cabinet d'assurance plus luxembourgeois au sein duquel sont employés en majorité des Luxembourgeois, des Belges et des Français et des Allemands.

#### *2.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité*

Si les deux personnes rencontrées ont évolué grâce à leur expérience internationale et notamment grâce à la prise de recul suscitée par la rencontre de différentes cultures, nous remarquons tout de même que l'une d'entre elle privilégie les apports professionnels alors que l'autre met plus l'accent sur l'apport des différentes cultures rencontrées. Ainsi **Exp/Lu/Lux 26** évoque les motivations de sa venue à Luxembourg « *Le projet en lui-même intéressant sinon je ne serais pas venu* ». Interrogé sur son impression générale il évoque d'abord la satisfaction professionnelle et le réseau professionnel qu'il a pu tisser. Enfin lorsqu'il nous confie son ressenti par rapport aux relations avec les Luxembourgeois, il ne se donne pas vraiment le temps de les comprendre « *Je ne dirais pas ouvert ou fermé d'esprit, mais de prime abord, je sens une réserve, c'est plus ou moins lié à la langue, je ne sais pas, j'ai pas approfondi, j'ai pas le temps* ». **Exp/Lu/Lux 25** est dans une toute autre optique, nous avons vu qu'elle se trouve grandie et plus riche du contact de ces différentes cultures, elle insiste sur le plaisir qu'elle éprouve à la rencontre de l'autre « *Ce que j'aime beaucoup, cette richesse d'échanges entre personnes quelque chose que je n'aurais pas eu en restant en France* ». Elle poursuit « *on rencontre des gens de tous les horizons et si les différences culturelles peuvent poser problèmes quand on ne connaît pas, ça représente une très grande richesse* ». Ainsi les expériences des deux cadres internationaux interrogés nous montrent qu'ils n'ont pas suivi la même évolution identitaire pour s'adapter à leur expérience internationale. **Exp/Lu/Lux 26** connaît une évolution plus liée à la sphère professionnelle et s'identifie plus à cet aspect alors

que nous assistons à une modification de l'identité culturelle d'**Exp/Lu/Lux 25**. Précisons que ces deux répondants se sont bien intégrés dans l'entreprise. Le fait que ce groupe ne comporte que deux répondants nous empêche de généraliser les tendances observées ici.

### **Conclusions autour de l'intégration dans une entreprise à forte représentativité luxembourgeoise au Grand-Duché de Luxembourg.**

Dans l'entreprise étudiée les cadres internationaux ne perçoivent pas la présence de deux mondes, il ne semble pas y avoir vraiment de communauté internationale, car le recrutement se fait au niveau régional, tout d'abord à Luxembourg puis dans les régions frontalières en France, en Belgique et en Allemagne, il y a donc beaucoup de frontaliers et peu d'étrangers ayant quitté leur pays d'origine pour rejoindre l'entreprise. Les cadres interrogés marquent un engouement moindre pour le caractère multiculturel de la place luxembourgeoise, la possibilité de rencontrer plus de Luxembourgeois que leurs homologues de Diversaudit engage nos répondants à lier des relations avec les locaux cependant nous percevons une certaine réticence dans ces rapports, la barrière de la langue est toujours présente et la réserve de la part des Luxembourgeois est là aussi évoquée. Nos cadres internationaux ressentent une volonté de soutien à la diversité à Luxembourg, ils sont sensibles au respect des différentes cultures. La position de leur environnement organisationnel est plus réservée à l'égard de la diversité, chez Luxassurance, nous observons plus la mise en valeur de l'appartenance luxembourgeoise que la volonté de promouvoir la diversité.

Concernant les éléments qui permettent à l'individu de s'identifier au groupe une fois encore, culture et langue sont apparues comme des points déterminants, ici aussi les employés aiment à se retrouver entre personnes de même nationalité et de même langue maternelle. La tendance est cependant moins forte que chez Diversaudit, le caractère plus proche des cultures présentes, luxembourgeoise, française, allemande, belge entraîne sans doute un moindre choc culturel de la part des nouveaux arrivants. La nature de la structure organisationnelle au sein de laquelle les personnes travaillent plus par département que par projet explique ce écart Les répondants n'abordent pas spontanément le rôle de la compétence dans leur processus d'intégration cependant ils sont tous deux compétents techniquement et se sont bien intégrés. Il nous semble que la culture professionnelle est moins centrée sur l'expertise technique et la performance que la culture des auditeurs chez Diversaudit. Nos cadres internationaux sont conscients de l'importance de l'ouverture d'esprit et de la capacité vers l'autre pour réussir son intégration, cependant ils n'abordent pas la nécessité de sortir de leur communauté nationale pour le succès de cette expérience.

Enfin dans ce groupe aussi l'idée d'une nécessaire évolution identitaire du cadre pour s'intégrer dans une entreprise liée à un nouvel environnement culturel a émergé. La première répondante **Exp/Lu/Lux 25** a évolué dans le sens d'une ouverture aux cultures présentes dans le pays d'accueil alors que le changement rencontré par le second **Exp/Lu/Lux 26** se cristallise plutôt autour du développement de compétences et de maturation. S'ils sont tous les deux biens ont globalement réussi leur intégration dans l'entreprise, la première répondante semble retirer plus de bénéfices de son expérience. Notons que la comparaison est tout de même difficile car **Exp/Lu/Lux 25** était depuis quatre ans dans l'entreprise lorsque nous l'avons interrogé et **Exp/Lu/Lux 26** n'était arrivé que depuis un an, cette différence de période passée à Luxembourg peut sans doute expliquer certains écarts.

## **Section 3 L'expérience suisse**

Avant de nous consacrer aux témoignages des expatriés et des cadres étrangers installés définitivement à Zürich, une étude de la structure de la population et de la situation économique de l'environnement observé nous a semblé indispensable pour contextualiser les expériences analysées. Nous allons d'abord nous intéresser à la Suisse pour ensuite évoquer la ville de Zürich de façon plus spécifique.

### **3.1 Les caractéristiques du pays**

#### **3.1.1 Une société multiculturelle**

La Suisse est à la croisée de plusieurs grands pays européens qui ont influencé ses langues et sa culture, le plurilinguisme du pays est symptomatique à cet égard, il compte quatre langues officielles. L'article dédié à la Suisse par l'encyclopédie Wikipédia précise que la population étrangère résidente utilisant principalement l'allemand représente 63,7% de la population totale, le français 20,4%, l'italien 6,5% puis le romanche parlé seulement dans le canton des Grisons 0,5%. Par ailleurs l'utilisation de l'anglais s'intensifie notamment dans le milieu des affaires sans pour autant accéder au statut de langue officielle. Ces différences linguistiques influent sur les habitudes culturelles de la population. Une ligne de partage culturel verticale se devine entre Romans à l'ouest et Alémaniques à l'est, ligne imaginaire communément appelé « Röstigraben », littéralement le fossé des Röstis, plat typique de la partie allemande du pays. La bonne entente entre les différentes communautés s'accompagne tout de même d'une certaine rivalité. Le paysage politique suisse favorise cette tendance multiculturelle grâce à un fédéralisme garant de la préservation des spécificités régionales. L'encyclopédie Wikipédia rappelle que la Suisse est un état fédéral formé de 26 cantons depuis 1848.

#### **3.1.2 Une immigration bienvenue mais toujours contrôlée**

L'étude de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique de 2010 sur l'immigration en Suisse montre que les flux d'immigrations ont connu leur apogée en 2008 avant la récession. L'enquête indique qu'une grande partie de l'immigration récente (72%) est issue de l'Union Européenne et l'Espace Economique Européen, population bénéficiant de la liberté de mouvement en Suisse. Tendence amplifiée depuis juin 2007 par l'ouverture du marché du travail suisse aux ressortissants des quinze pays appartenant à l'Union Européenne de 1995 à 2004. L'Allemagne reste le pays d'origine le plus important avec 30% de cette nouvelle immigration, suivi par le Portugal et la France. Ce même rapport stipule que les données préliminaires pour 2009 annoncent un déclin significatif pour la même période avec une baisse de 23 % de l'immigration. Ajoutons qu'en février 2010, le Conseil Fédéral a

approuvé un certain nombre de mesures visant à limiter les abus potentiels engendrés par cette grande liberté de mouvement, par exemple les critères de réunifications familiales ont été renforcés et les prestations sociales sont limitées aux membres de l'Union Européenne et de l'Espace Economique Européen. Ainsi la Suisse, tout en accueillant volontiers la main d'œuvre qualifiée issue de l'Union Européenne continue tout de même à contrôler de façon attentive son immigration.

### 3.1.3 Les indicateurs économiques et sociaux d'un «bon élève»

Les excellents indicateurs affichés par la Suisse en matière sociale et économique sont certainement à l'origine de l'attrait exercé sur les populations étrangères. Selon le rapport Datamonitor 2011 consacré à la Suisse, d'après l'index de développement humain des Nations Unies elle se classe au treizième rang sur cent soixante neuf pays. La Suisse bénéficie d'un système de sécurité sociale développé et d'un niveau de salaire important, cependant le coût de la vie reste élevé. Les données économiques sont toutes aussi favorables, avec un Produit Intérieur Brut de 292 billions de dollars en 2010, la Suisse se place parmi les économies les plus compétitives au monde. La présence d'un système financier solide a permis d'y surmonter facilement le ralentissement économique survenu en 2008. En outre, grâce à son secteur bancaire et son marché des capitaux bien développé, le pays est reconnu comme un espace d'investissement attractif par le secteur financier international.

Ainsi la Suisse attire les étrangers grâce à ses performances économiques et sociales. Nous avons montré que ceux-ci cohabitent en bonne intelligence au sein d'une société soucieuse de préserver son multiculturalisme mais attentive au contrôle de son immigration. Intéressons nous maintenant à Zürich, la ville dans laquelle nous avons choisi d'interroger des cadres internationaux.

### 3.1.4 A la découverte de Zürich

La brochure éditée par la ville à l'attention des nouveaux arrivants nous présente Zürich comme une ville verte, la municipalité s'attache à promouvoir le respect de l'environnement. Le service d'aide à l'intégration souligne le caractère agréable de la ville construite autour de son lac. Zürich atteint d'ailleurs régulièrement le sommet des classements départageant les villes les plus agréables à vivre, elle arrive deuxième en Europe après Vienne dans l'étude réalisée par le cabinet de conseil Mercer en 2010.

Cette situation privilégiée attire de nombreux internationaux. Le service municipal d'aide à l'intégration souligne dans sa brochure que Zürich est la plus grande ville de Suisse avec

380 000 habitants dont presque un tiers est étranger. D'ailleurs approximativement 20 000 étrangers s'installent à Zürich tous les ans. Une telle attractivité s'explique aussi par la performance économique de la ville. L'encyclopédie Wikipédia présente Zürich comme « *la plus importante, place économique, financière et commerciale de Suisse* », son essor économique s'explique principalement grâce à la réussite industrielle et commerciale de la région à partir de 1850. Ce phénomène a entraîné une arrivée massive de la population dès le début du XXe siècle. De plus Zürich est maintenant une place financière d'importance mondiale et abrite les sièges sociaux de banques internationales telles que UBS et Crédit Suisse groupe.

Ainsi le cadre agréable de la ville de Zürich et sa compétitivité économique séduisent de nombreux internationaux. Le service d'aide à l'intégration précise que la ville compte 170 nationalités dont les différentes cultures influent sur l'évolution de la ville. La langue parlée à Zürich est l'allemand, langue officielle utilisée pour les publications, cependant le dialecte suisse allemand appelé Züridütsch reste majoritairement employé. Toujours selon l'encyclopédie Wikipédia, les Allemands constituent la communauté étrangère la plus importante avec 6,5% des habitants de la ville, suivi des Italiens avec 3,7%, les ressortissants des autres pays de l'Union Européenne toutes nationalités confondues représentent 11,3% des Zurichois. La cohabitation de ces différentes cultures est soutenue par une politique d'intégration active, la municipalité de Zürich a mis en place un département d'aide à l'intégration, qui propose de nombreux services pour accompagner les internationaux lors de leur arrivée comme par exemple des cours de langues et des cours d'intégration. Une initiative de conseil en intégration est aussi proposée par la ville avec une permanence pour répondre aux questions des nouveaux arrivants. Zürich nous apparaît ainsi comme une capitale multiculturelle qui réussit à concilier son statut de place financière internationale avec une qualité de vie élevée, tout en se nourrissant de l'influence des différentes cultures présentes en son sein. Le développement d'une politique d'intégration efficace témoigne de la volonté de ses dirigeants d'accueillir les nouveaux-venus de l'international dans de bonnes conditions. Après avoir présenté les caractéristiques de la Suisse et plus particulièrement de la ville de Zürich, intéressons nous maintenant aux témoignages des cadres internationaux travaillant dans cette ville.

### 3.2 L'expérience des cadres internationaux de Zürich

Nous avons interrogé cinq cadres internationaux sur leur expérience d'intégration à Zürich. En sélectionnant la ville de Zürich nous avons choisi de comparer l'expérience d'intégration luxembourgeoise avec la même épreuve au sein d'une ville qui partage certaines de ses caractéristiques. Comme nous l'avons vu, Zürich est une place financière internationale multiculturelle caractérisée par l'utilisation du dialecte suisse allemand, situation comparable à

l'utilisation du luxembourgeois dans la ville de Luxembourg. Pour respecter les critères définis pour l'ensemble de notre recherche, nous interrogeons des cadres en situation d'expatriation et d'autres installés de façon permanente à Zürich. Une fois encore ils sont issus du cabinet d'audit Diversaudit, cadre principal de notre recherche mais aussi d'autres entreprises du secteur financier sur la place de Zürich, nous avons interrogé deux personnes issues d'entreprises marquées par une culture nationale pour comparaison. Nous présenterons ces entreprises plus en détail ensuite. Nous avons aussi essayé d'interroger des personnes de cultures plus ou moins éloignées de la culture suisse. Nous devons préciser que malheureusement la méthode d'approche et d'organisation des entretiens n'a pas été la même que pour le groupe luxembourgeois. Nous sommes conscients du biais entraîné pour notre étude, et nous avons tenté d'être attentifs à cette différence lors de l'analyse. Nous avons l'accord tacite de Diversaudit Suisse de pouvoir interroger des cadres internationaux pour notre recherche, après notre départ de l'entreprise, cela n'a malheureusement pas pu se réaliser. Comme nous ne voulions pas renoncer à l'analyse de l'expérience suisse, nous avons contacté d'anciens collègues qui nous ont mis en contact avec des auditeurs étrangers désireux de partager leur expérience. Nous sommes conscients que les entretiens organisés avec des personnes choisies par la direction présentent le risque d'apparaître plus favorables que ceux issus de personnes contactées directement. Pour les répondants issus d'autres entreprises, nous avons eu recours à la division suisse du réseau des anciens de notre école Reims Management School, mais aussi à des connaissances. Nous avons finalement interrogé les personnes disposées à nous répondre, nous avons fait le choix de préférer accéder à ces témoignages d'intégration plutôt que de renoncer à l'expérience d'intégration en Suisse en acceptant le risque de biais méthodologique auquel nous resterons attentifs lors de notre analyse. Précisons que dans un tel contexte, il nous a été impossible d'accéder aux évaluations des personnes concernées pour confirmer leurs performances au sein de l'entreprise. Nous sommes allés rencontrer certains répondants sur place en juillet 2010, deux d'entre eux n'ont finalement pas pu nous recevoir, nous avons recueilli leur témoignage ensuite par entretien téléphonique. Nous avons rencontré un autre expatrié de retour à Luxembourg après son expérience en Suisse. Nous coderons ce groupe de façon générale **Exp/Zu** en ajoutant les deux premières lettres de l'employeur. Nous allons maintenant présenter en détails les profils des personnes interrogées. Certains des entretiens ont été réalisés en anglais lorsque le répondant ne maîtrisait pas la langue française, nous avons traduit leur propos en français lors de notre analyse, mais nous avons gardé la langue anglaise pour synthétiser nos données au sein de nos matrices d'analyses.

Commençons par présenter Diversaudit Suisse puisque c'est l'employeur de nos deux premiers répondants, l'organisation par ligne de services Audit, Advisory, Tax et la structure hiérarchique

sont semblables dans tout le réseau Diversaudit. Le site de l'entreprise Diversaudit Suisse consulté en juillet 2011 précise que Diversaudit Suisse a rejoint Diversaudit Europe en 2008. En Suisse, cette entreprise internationale d'audit compte 1600 employés répartis à travers 11 bureaux, 39 nationalités y sont représentées, nous retrouvons ici le caractère multiculturel observé à Luxembourg.

Tout d'abord nous avons interrogé **Exp/Zu/Div 27**, une jeune femme allemande de trente ans, elle est originaire de Bonn en Allemagne, elle a un compagnon australien. Elle est manager au département audit, depuis juillet 2010 elle venait d'être transférée du département Advisory Accounting. Elle parle allemand et anglais. Elle a commencé sa carrière chez Diversaudit Bonn puis a fait un transfert à Sydney où elle a rencontré son petit ami, ensuite elle a choisi de ne pas retourner en Allemagne et d'intégrer Diversaudit Suisse pour que son petit ami (qui est notre prochain répondant) puisse la suivre, elle a rejoint Diversaudit Zürich en avril 2009 avec un contrat permanent. Nous avons réalisé l'entretien à Zürich dans un restaurant près de son bureau, l'entretien a bien commencé mais à partir d'un certain moment nous avons senti que la répondante était stressée car elle devait se rendre chez un client, nous avons donc proposé de continuer l'entretien par téléphone ultérieurement, nous pensons que cela nous a permis d'obtenir des réponses plus complètes. L'entretien s'est déroulé en anglais.

Ensuite nous avons interviewé **Exp/Zu/Div 28**, un homme australien de vingt-sept ans, il est le compagnon d'**Exp/Zu/Div 27**, auditrice allemande. Il est auditeur senior dans le département audit et sera promu au grade supérieur d'assistant-manager en Octobre 2010. Il a commencé à travailler en Audit chez Diversaudit Sydney et participe à un transfert international au sein de Diversaudit Zürich depuis juillet 2009 pour un période de deux ans. Le fait de suivre sa petite amie est la motivation principale de son transfert. Nous devions nous rencontrer à Zürich, mais en raison d'une mission urgente chez un client, cela n'a pas été possible, nous l'avons donc contacté par téléphone après notre séjour à Zürich en juillet 2010. Lors de l'interview téléphonique, il semblait heureux de partager son expérience.

Puis nous avons contacté **Exp/Zu/Ub 29** qui travaille pour la banque UBS et qui est d'accord pour que nous citions son entreprise. Nous avons rencontré cette personne par le biais d'une ancienne élève de notre école travaillant à Zürich. Nous allons présenter brièvement l'entreprise concernée avant de nous intéresser au profil de la répondante. La page du site internet de la banque UBS consacré au profile de la compagnie nous indique que ses sièges sociaux se trouvent à Zürich et à Bâle et nous présente les quatre lignes de services proposées à ses clients.

*L'entité Gestion de patrimoine* propose une gamme de service de conseils et de placements sur mesure pour les investisseurs privés et les entreprises.

*Le département Investment Bank* propose une ligne de produits et de service de recherche dans le domaine des actions, du revenu fixe, des taux, des devises et des métaux.

*Le service gestion d'actifs* propose des solutions de placement dans les principales catégories d'actifs traditionnels et alternatifs.

*Les services bancaires en Suisse* proposent une gamme complète de services bancaires pour les particuliers et pour les entreprises.

Selon la page dédiée aux employés du site internet UBS, en 2010, la banque emploie 64000 personnes dans le monde dans 57 pays, et 36% des employés autrement dit 23 040 employés travaillent en Suisse. Si la partie du site consacrée à la diversité chez UBS fait état d'une volonté d'engagement envers cette cause, notamment au travers du témoignage de décideurs évoquant l'existence d'un groupe de travail sur le sujet de la conscience des différences culturelles, le nombre de nationalités représentées dans l'entreprise n'est pas communiqué.

Intéressons maintenant à la répondante **Exp/Zu/Ub 29**, une jeune française de vingt-huit ans, célibataire, elle est gestionnaire de fortune pour la clientèle brésilienne chez UBS. Elle parle français et anglais. Elle a travaillé à Luxembourg pendant deux ans et demi dans un cabinet d'audit et de conseil concurrent de Diversaudit, ensuite elle a rejoint UBS à Genève pour un « Graduate program » de six mois. Programme de formation pour les nouveaux arrivants à des postes peu expérimentés, elle a ensuite rejoint UBS Zürich en 2007. Comme nous avons été mis en contact après notre séjour à Zürich, nous avons réalisé cet entretien par téléphone. Elle était intéressée par notre recherche et vraiment désireuse de répondre de façon utile à nos questions, elle réfléchissait pour développer ses réponses.

Après nous avons interrogé **Exp/Zu/Da 30**, un jeune allemand de 28 ans, employé par une société de management de fonds d'investissement Da Vinci Invest AG. Il nous a été présenté par un ami. Selon le site internet de l'entreprise, il s'agit d'un intermédiaire financier basé à Zürich, la société offre des services de banque privée et de gestion des actifs. Cette société financière est une petite structure de culture plutôt germanique. Le répondant nous a confié qu'il n'y avait que sept employés dont la plupart étaient allemands. Intéressons nous maintenant à son profil, il est Risk Manager chez Da Vinci Invest AG depuis 2007, il s'agit de son premier emploi, il a commencé dans la société comme stagiaire. Ce répondant nous a semblé très nonchalant, tout en étant désireux de répondre à nos questions, il ne développait pas ses

réponses. Il est venu à Zürich suite à une proposition reçue par un de ses amis et ne s'est pas posé de questions sur son intégration, il semble prendre les choses avec légèreté et nous a fourni un témoignage limité sur son expérience Zurichoise.

Enfin nous avons rencontré un associé d'un cabinet d'audit concurrent de Diversaudit, appelons l'entreprise Audit 2 et notre répondant **Exp/Zu/Au 31**. Précisons qu'il s'agit d'un cas particulier puisque nous avons réalisé cet entretien à Luxembourg après le transfert de l'intéressé. Là aussi nous serons attentifs au biais susceptible d'être entraîné par cette situation, nous ne sous-estimerons pas par exemple la tendance à ne voir que les aspects positifs d'une expérience appartenant au passé.

Tout d'abord nous allons présenter succinctement l'entreprise concernée, elle appartient au groupe des « Big Four » comme Diversaudit, les lignes de services proposées aux clients et la structure hiérarchique y sont donc sensiblement les mêmes que chez Diversaudit. Audit 2 est plus important en Suisse que son concurrent, la page dédiée aux informations chiffrées du site de l'entreprise nous précise qu'en 2010, l'entreprise Audit 2 en Suisse emploie 2623 personnes dans 15 villes avec 58 nationalités, la moyenne d'âge y est de 34 ans.

**Exp/Zu/Au 31** est un homme français de 40 ans, il est associé en charge d'une « business unit » au sein du département audit de Audit 2 à Luxembourg, il a effectué un transfert de trois ans à partir de 2001 où il a partagé son temps entre Genève et Zürich, il avait alors le grade de Manager. Il parle français, anglais, allemand. Son transfert lui a permis d'accélérer sa progression de carrière. Ce répondant est une connaissance que nous avons rencontrée par le réseau des anciens de Reims Management School. L'entretien a eu lieu dans les bureaux d'Audit 2 Luxembourg en juin 2010. Cet auditeur nous a fait partager l'enthousiasme de son expérience et nous a accordé un long entretien d'une heure et vingt minutes malgré son emploi du temps chargé.

Nous allons maintenant présenter les résumés des propos de nos différents cadres internationaux à Zürich répertoriés sous la forme d'une matrice selon nos catégories d'analyse.

Matrice 8 Analyse finale : L'expérience des cadres internationaux à Zürich code Exp/Zu

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Zu/Div 27</b></p> <p>Diversaudit Zürich Allemande</p> <p>30 ans</p> <p>Célibataire, compagnon australien rencontré lors d'un échange en Australie</p> <p>Manager audit (venait juste d'être transférée du department Advisory Accounting)</p> <p>CDI depuis Juillet 2009 chez Diversaudit Zürich après un transfert international chez Diversaudit Australie</p>	<p><b>Attrait pour l'expérience internationale</b></p> <p>-“It has just broadened my mind, getting to know other places”.</p> <p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“ Well, we don't have a lot. We get a lot of visitors, my family, my friends, we go to Germany on the week end. We haven't had much time to spend here. We have a few friends from work, but they are Australians, I think, we don't know any Swiss well. The foreigners hang out with the foreigners and Swiss stay among themselves”.</p>	<p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“My department is 80% German, not much of an adaptation, there's a lot of Germans working here”.</p> <p>-“That's a problem, another problem is with clients, as a German, a Swiss person will know that you are German. I got a lot of problem for being German. I mean the more international a company is the better. I worked for Crédit Suisse and it's international there was no problems but in a smaller company, clients are all Swiss, I just did not understand them and for the client, you just have to make the efforts”.</p> <p>-“But now I work a lot more with international, I have English, American Scottish colleagues, I think that makes things easier when it's more international”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale:</b></p> <p>-“I read books about Germans in Zürich. “ Switzerland for Germans” and “ Living and working in Switzerland”. I knew it's quite difficult; I would have to behave different as a German. The way we do with people is perceived as very rude, we are very direct. I wanted to make a good impression at the beginning”.</p> <p>-“ The work is a bit more relax, private life counts more and people are not solution oriented, they often talk about things but they do nothing, a German would say “so what would you do?”.</p> <p><b>Langue :</b></p> <p>-“In Australia, 2,5 years, easier to find your way in Australia than here even in a different language. Dave would have a lot of problem if he would not have me to translate”.</p> <p>-“A guy, a colleague I was on the phone with at the client. He spoke Swiss German and I asked him to speak high German to understand, he answered me “I have been speaking high German for three months for you to understand, now if you don't understand it's not my problem, you have to adapt, I will no longer speak high German”.</p> <p>-“ Language problems, not being accepted as a German a lot of time at the backerei, at the supermarket, they are rude if you are</p>	<p><b>Développement de compétences :</b></p> <p>- “Good, yes it was good to get to know different cultures, working in different environment.”</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
			<p>German”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“I knew 2 Swiss people, I worked with them in Australia, they told me a lot”.</p> <p>-“ Speaking to colleagues, that’s the most important, that helped me”.</p>	
<p><b>Exp/Zu/Div 28</b></p> <p>Diversaudit Zürich Australien</p> <p>27 ans</p> <p>Audit Senior</p> <p>Compagnon d’Anna</p> <p>Transfert international chez Diversaudit Zürich depuis Juillet 2009 pour deux ans</p> <p>Bureau d’origine Australie</p>	<p><b>Attrait pour l’expérience internationale</b></p> <p>- “A good thing, just purely to be here, to be on a comfortable salary and be able to explore the area”.</p> <p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“I have not really made a lot of friends. Zürich does not seem to be a place where it’s easy to make friends. But my case is different, we have so many visitors coming every week-end or we go in the family of Anna in Germany”.</p> <p>-“That’s hard to say, outside of work not so much, but I don’t know if it’s a sign of the people or the sign that we did not have time to interact with locals”.</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>- «(Choix de Zürich) Basically, one of the reason, we felt that Zürich was going to be more international”.</p> <p>-“ I was lucky I had Anna. I mean actually in this welcome package, there was opportunity to meet people, I did not really need it, Anna was there 2 months”.</p>	<p><b>Perception de l’intégration au bureau :</b></p> <p>-“Very good, very good. For me a bit of a special situation, working on the same client, I met less people, my colleagues were very nice, very helpful, they speak English so that I can understand. I got to know other people but not so many”.</p> <p><b>Support :</b></p> <p>-“ In terms of financial assistance, we got a relocation allowance which definitely helps and then I guess around, I never formally got a formal induction, there were one or two English speakers who started at the same time but nothing never happens”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale:</b></p> <p>-“In general people take their job more seriously than in Australia. We have on average a lot younger age and take things not as seriously, I had some difficult clients who had very high expectations”.</p> <p>-“I think probably the people are a bit more closed in Zürich. In Australia, we are more open”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“ Difficulties, obviously the language is the first thing”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“We had two Swiss people in secondment, one of them from Zürich, the other from Lausanne. I got a lot of info through them”.</p> <p>-“ I am still in close contact with the two Swiss guy I met from the Sydney office”.</p> <p>-“Well, I guess for me a different situation from people because, I had Anna there speaking German, not Swiss German, that made things easier. I relied on her a lot, that made integration easier”.</p>	<p><b>Développement de compétences.</b></p> <p>- “For me professionally, quite a big learning experience”.</p> <p>-“It’s certainly advance my German skills, not at the level I expected. I was learning German back home, being here advance the process, hearing that being surrounded by German and having this experience in Financial Services”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Zu/Ub 29</b></p> <p>UBS Zürich</p> <p>Française</p> <p>28 ans</p> <p>Gestion de fortune, clientèle brésilienne</p> <p>CDI UBS Zürich depuis 2007 avant 2,5 ans dans un cabinet d'audit et de conseil à Luxembourg puis UBS à Genève pour un graduate program de 6 mois</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-« (Impression générale) Je dirais assez bonne parce qu'ici il y a beaucoup d'expatriés, il y a deux choses à voir. Connaître des gens expatriés et la les contacts se font assez facilement. La deuxième phase pour s'investir dans la société et s'intégrer, c'est rencontrer des Suisses ».</p> <p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-“A Zürich, ils sont pas antipathiques, mais plus fermés, ça va prendre plus de temps, des connaissances en dehors du travail, mais on ne se voit pas avec une fréquence soutenue ».</p> <p>-« Pour les Allemands, c'est beaucoup plus difficile que pour les autres nationalités, on peut même parler d'un certain racisme. Les Suisses vont mieux accueillir un étranger qui va faire l'effort de parler le “ hoch deutsch” qu'un allemand. D'après eux ils considèrent les allemands comme un peu arrogants, une attitude un peu trop conquérante, plus ambitieux que les Suisses et ça dérange ».</p> <p><b>Position face à la diversité</b></p> <p>-“Entre Genève et Zürich, on ressent que la Suisse romande et la Suisse alémanique sont pratiquement deux pays différents, Genève, c'est plus latin. (...) Les deux villes sont assez internationales, à Zürich, une plus grande mixité de gens étrangers, à Genève un cloisonnement très fort entre les internationaux et les</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-« Moi j'ai travaillé dans plusieurs départements et dans un ou deux départements, on essayait de maintenir une ambiance de groupe, on organisait des apéros une fois par mois avec toute l'équipe pour la partie un peu sociale. Là où je travaille maintenant beaucoup moins, il y a deux événements par an ».</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>- « Je dirais oui, généralement quand on arrive, on est présenté à toute l'équipe, on va manger avec le chef avec 1 ou 2 personnes en plus ».</p> <p>-« (aide à l'intégration) Je dirais beaucoup par mon travail, quand j'ai rejoint UBS je suis rentrée dans un graduate program, il y avait des gens de toute l'Europe nous avons suivi des formations ensemble, on a fait connaissance. Quand je suis arrivée à Zürich, j'ai retrouvé les personnes que j'avais connues à travers le programme et les formations, des étrangers et aussi des Suisses, j'ai reçu beaucoup d'aide».</p> <p><b>Support :</b></p> <p>-“ J'ai rien eu du tout même quand j'étais à Genève »</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-« Comme à Genève, les Suisses allemands ne sont pas trop aimés, mes collègues disaient qu'ils étaient psycho rigides, qu'il était difficile de travailler avec eux, que des clichés».</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“Au final, je travaille dans un groupe, un environnement très international, avec des Allemands, des Portugais, des Brésiliens, chez UBS la grande majorité reste suisse, 80% des employés dans notre groupe c'est différent».</p> <p>-« Il y a beaucoup de choses qui sont organisées, comme les jeudis francophones, des apéritifs sont organisés, il y a un site internet, tout est fait pour que les gens puissent partager des choses. Il y a la même chose qui se crée pour les Anglophones».</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-« Pour la Suisse, c'était purement professionnel, je me suis réorientée vers la gestion de fortune et clairement dans ce métier, c'est en Suisse qu'il faut être, la Suisse gère un quart des actifs mondiaux, le cœur de métier est à Genève et à Zürich ».</p> <p>-« Ici un savoir faire de plusieurs siècles, cela fait 200 ans que l'on fait de la gestion de fortune en Suisse. Tradition et confiance se sont instaurées, on est vraiment spécialisés ».</p> <p><b>Développement de compétences.</b></p> <p>-“L'ouverture d'esprit, rencontrer des personnes d'autres pays et aussi enrichissant professionnellement, je suis vraiment dans la ville du coeur de métier pour la gestion de fortune. Niveau qualité de vie, bon salaire par rapport à la France ».</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“Justement, essayer d'aller le plus possible vers les autres, s'inscrire dans des associations, partager son expérience ».</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
	<p>frontaliers et les Genevois ».</p> <p>- « La recherche d'appart est un cauchemar, les étrangers sont discriminés ».</p> <p>-« Il y a beaucoup de choses organisées à Zürich qui permettent de se faire rapidement un groupe d'amis ».</p> <p>-« Une ville multiculturelle avec une totalité de 30% d'étrangers, grosse proportion de la population, on arrive bien à s'intégrer même si on parle pas allemand, beaucoup parlent français, dans les magasins par exemple».</p>			
<p><b>Exp/Zu/Da 30</b></p> <p>Da Vinci Invest AG (Management de fonds d'investissements)</p> <p>Allemand</p> <p>28 ans</p> <p>Risk manager</p> <p>CDI chez Da Vinci Zürich depuis 2007</p>	<p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-“ Yes with some but I think it's more difficult. It's common than Swiss people are more for themselves, I was in a flat sharing with some people, we go out, we do some sport, I kept in touch”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise : (Help to integration)</b></p> <p>-“The colleagues at work of course, if you have some interests sports, badminton, climbing, flat sharing, you meet people. Flat sharing is something I like ».</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>- “We are 6 to 7 people rather a small team, I think it suits me best than big companies like they are in London 200 on a floor”.</p> <p>-“ There was no special initialization, we went out lot for some drinks in the first time, due to the fact I was introduced to the other who were working there, not like a big company”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale:</b></p> <p>-“More calm, more relax than Berlin where it's more hectic”.</p> <p>-“Most of my friends are German”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“ It probably helps if you know someone. A friend of mine came and it helped him to know me”.</p> <p><b>Temps passé dans le nouvel environnement</b></p> <p>-“ This all has been very interesting, the longer I am here, the better”.</p>	

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
		<p>-“ I only have German colleagues before a Swiss but he left, there was an Indian and an Austrian, it's a small company, I know all the people”.</p> <p><b>Support :</b></p> <p>-“ I did not need any support, I already found a flat when I started, but if I would have needed it, I would have gotten it”.</p> <p>-“Finding a flat is definitively a big problem, especially right now. I am looking for a flat for a guy who will start in August, it's expensive, you have to do it three months in advance”.</p>		
<p><b>Exp/Zul/ Au2 31</b></p> <p>Cabinet d'audit big four concurrent de Diversaudit à Luxembourg</p> <p>Français</p> <p>40 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>Partner Audit en charge d'une business unit</p> <p>Transfert à Genève et Zürich 3 ans à partir de 2001</p> <p>Bureau d'origine: Luxembourg : a réintégré le bureau</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale:</b></p> <p>- « When you are at Audit 2, you know how it is, you meet between expatriates, you do not necessarily develop other relations ».</p> <p><b>Volonté de protection de la part des locaux :</b></p> <p>-“ Whenever I came back I meet people in Switzerland. Even people who left Audit 2 and who work for clients who have business with Luxembourg, they come and visit me when they are in Luxembourg. I met these people through the professional network but apart from professional relationships these people have become friends and invited me at whatever event, wedding. However during the time over there, the relationship with locals other than in the professional context is</p>	<p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“Very, very well, strong human relationship, they were looking for people, they were very happy to see me coming”.</p> <p><b>Attrait pour le multiculturel</b></p> <p>-“A nice break, a way to see different things”.</p> <p><b>Support</b></p> <p>-“Did I need support? To ease the move, I received financial support, a welcome pack like in Luxembourg so that you know what to do. Everyone came and see me to know if I needed something, nothing special, no problem”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“I started thinking differently, I started in a brand new industry, started from scratch, it was very difficult, it was night and day comparing Geneva to Luxembourg. Extremely beneficial. A complete change, the way of thinking very different (...) In New York, Australia, you would expect differences; in Switzerland you are more surprised”.</p> <p>-“Everything, a lot of things, importance of team work, how they think, how they react, to take the best of them, flexibility, adaptability, diplomacy, new friends, resistance to pressure. Whatever the details, an experience that everybody should have in his life”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“My integration was eased, we were with a French manager, we arrived at the same time and we were sitting together in the same</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“I started as a banker and I wanted to develop expertise in the banking area, that was not the case at the end ».</p> <p>-“ A new challenge in my professional life, take it out of my comfort zone, to start again”.</p> <p>-“They were very happy to see me coming. funds industry exploded”.</p> <p>-“ Audit 2 Luxembourg used me as their prime contact to Switzerland and to set up events in the funds area”.</p> <p>-“ I was quite leading asset management, everyone called me to help, it was the fact that I was the reference for asset management, doing presentations in front of all the partners and directors, just fantastic, I could motivate them. Over there</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
luxembourgeois	<p>neighbors was not sustainable. Swiss cultural point of view is more closed, protective, and mistrustful towards foreigners, they have their local relationships, they are more reserved towards a foreigner, though it may be I did not try, I did not have the time. Some people leave because they don't get used to it".</p> <p><b>Position face à la diversité</b></p> <p>-“For a multicultural point of view, very interesting, you have the French part, the German part, the Italian part and a small part in the center with a very old language “the Romanche”. You can imagine the difference of point of view, between Italian style, German style and French style”.</p> <p>-“Zürich a lot of foreign companies, they speak German but so many foreigners speak English, though settling down in Zürich is different from Settling down in Geneva. You have the Switzerland cultural gap between French and German, the rüchti graben ».</p>		<p>office”.</p> <p>-“ We were five managers going on very well, travelling in Switzerland, going out on the week end”.</p>	<p>nobody was really motivated by what they do, they work as accountants. I showed them a business oriented behavior”.</p> <p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-“ What you think you will get something and what you got is completely different”.</p> <p>-“I learned a lot, in terms of industry”.</p> <p>-“always something to learn, to develop as a human being”.</p> <p>-”Everything, a lot of things, importance of team work, how they think, how they react, to take the best of them, flexibility, adaptability, diplomacy, new friends, resistance to pressure. Whatever the details, an experience that everybody should have in his life. Good moments and terrible moments. If I could I would send everybody in exchange”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“ The fact that I am open, going and seeing the people rather than waiting to meet the people. I introduced myself, hello I am the new guy from Luxembourg”.</p> <p>-“ Be friendly and open-minded, be respectful of the people”.</p> <p>-“ I think people must invest themselves, go and meet the people”.</p>

3.2.1 Tendances des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel

#### 3.2.1.1 La disposition de l'individu

##### 3.2.1.1.1 Attrait pour le caractère multiculturel du pays d'accueil et développement d'amitiés internationales

Les propos de nos cadres zürichoïses tendent à démontrer le même engouement des internationaux pour la communauté internationale qu'à Luxembourg. Nous observons une disposition à rechercher le contact d'autres internationaux et un enthousiasme moindre à l'évocation de contacts avec les locaux. Le couple interrogé chez Diversaudit Zürich, **Exp/Zu/Div 27** et **Exp/Zu/Div 28** constitue un cas particulier, en effet globalement ils rencontrent plus d'internationaux, mais ils nous déclarent tout deux recevoir beaucoup de visites et aller dans la famille d'**Exp/Zu/Div 27** qui est en Allemagne, ils n'ont donc que peu de temps à consacrer au développement d'amitiés à Zürich. L'expérience d'intégration d'un cadre en couple diffère de celle d'un célibataire qui d'après nos données aura tendance à faire plus de démarches pour rencontrer d'autres personnes et s'intégrer à un groupe. Ainsi **Exp/Zu/Div 27** évoque les contacts amicaux développés avec son compagnon. Interrogée sur ses relations avec les locaux, elle nous confie « *Nous avons beaucoup de visiteurs, ma famille, mes amis, nous allons en Allemagne, le week-end. Nous avons quelques amis du travail, mais ils sont australiens. Je crois qu'on ne connaît aucun Suisse bien. Les étrangers trainent avec les étrangers et les Suisses restent entre eux* ». Son petit ami **Exp/Zu/Div 28** interrogé séparément quant à ses amitiés suisses confirme cette situation « *C'est difficile à dire en dehors du travail, mais je ne sais pas si c'est la faute des gens où si c'est nous qui n'avons pas le temps d'interagir avec les locaux* ». Il précise qu'ils ont choisi de s'établir à Zürich principalement pour le caractère international de la ville « *Essentiellement, une des raisons, on avait l'impression que Zürich serait plus internationale* ». **Exp/Zu/Ub 29** évoque son impression générale concernant cette expérience internationale. « *Je dirais assez bonne parce qu'ici, il y a beaucoup d'expatriés. Il y a deux choses à voir, connaître des gens expatriés et là les contacts se font assez facilement, la deuxième phase pour s'investir dans la société et s'intégrer, il faut rencontrer des Suisses.* » Elle ajoute à propos de Zürich « *Une ville multiculturelle avec une totalité de 30% d'étrangers, grosse proportion de la population, on arrive bien à s'intégrer même si on parle pas allemand* ». Ainsi, cette jeune cadre employée d'une banque suisse semble apprécier son expérience à Zürich surtout pour la facilité à y rencontrer d'autres internationaux. **Exp/Zu/Da 30** est peu prolixe, s'il n'évoque pas le caractère multiculturel, il nous confie tout de même que la plupart de ses amis sont allemands. Enfin l'expérience d'**Exp/Zu/Au2 31** rejoint

celle de nos autres répondants. Consulté sur sa relation aux locaux, il répond « *Quand tu es chez Audit 2, tu sais comment c'est, tu rencontres plein d'expatriés, tu ne développes pas nécessairement d'autres relations* ». Ainsi parmi ce groupe de cadres internationaux qui évolue à Zürich, la plupart apprécient le caractère multiculturel de la ville et pour certains ce critère a pesé dans le choix de s'y installer, ils développent leurs réseaux amicaux avec d'autres étrangers souvent par le biais professionnel et aucun ne semble s'être lié durablement à un Suisse. Nous remarquons aussi deux tendances, les personnes qui semblent s'établir en Suisse pour une longue durée comme **Exp/Zu/Ub 29** voient un intérêt à s'intégrer à la société suisse. Au contraire du couple travaillant chez Diversaudit qui ne prévoit pas de rester à Zürich à long terme et n'a donc pas d'intérêt à s'investir outre mesure dans la société locale. Notons que cette tendance n'est pas liée forcément au contrat dont bénéficie le répondant, en effet la jeune auditrice **Exp/Zu/Div 27** bénéficie d'un contrat à durée indéterminée et non d'un statut d'expatrié, pour autant elle n'envisage pas sa carrière à long terme à Zürich.

#### *3.2.1.1.2 Volonté de protection de la part des locaux et attachement à la langue*

La plupart de nos répondants perçoivent une certaine retenue de la part des Suisses à leur égard. Ils ressentent de la méfiance et plusieurs parlent de fermeture quand ils font allusion aux Zürchois, cela n'empêche pas certaines relations de voir le jour. **Exp/Zu/Div 28** compare « *Je crois que les gens sont plus fermés à Zürich, en Australie on est plus ouvert* ». **Exp/Zu/Ub 29** est plus nuancée « *A Zürich, ils ne sont pas antipathiques, mais plus fermés. Ça va prendre plus de temps des connaissances en dehors du travail, mais on se voit pas avec une fréquence soutenue* », elle prend même la défense des Suisses Allemands « *Comme à Genève, les Suisses Allemands ne sont pas trop aimés, mes collègues disaient qu'ils étaient psycho rigides, qu'il était difficile de travailler avec eux. Que des clichés* ». Elle observe cependant certains comportements protecteurs lors de la recherche d'un appartement « *La recherche d'appart est un cauchemar, les étrangers sont discriminés* ». **Exp/Zu/Da 30** évoque aussi la relative difficulté à se lier aux locaux « *Oui, mais je crois que c'est difficile, il est fréquent que les Suisses soient entre eux* ». Même point de vue chez **Exp/Zu/Au2 31** « *Cependant pendant ma période là bas, les relations autres que professionnelles avec les locaux n'étaient pas durables, par exemple avec les voisins. Le point de vue culturel suisse est plus fermé, protecteur et méfiant par rapport aux étrangers. Ils ont leurs relations locales et sont plus réservés par rapport aux étrangers, bien que c'est peut-être parce que je n'ai pas essayé, je n'avais pas le temps.* ». Ce manque de spontanéité dans les relations entre internationaux et Suisses autorise tout de même le développement de certains liens. **Exp/Zu/Div 28** est resté proche de deux auditeurs suisses lorsqu'ils étaient en transfert à Sydney « *Je suis toujours proche des deux Suisses que j'ai rencontrés au bureau de Sydney* ». Notons que cette situation est particulière puisque ces

amitiés se sont développées à Sydney alors que les collègues suisses en question vivaient en dehors de leurs cercles de proches et ressentait plus le besoin de se faire des connaissances. **Exp/Zu/Da 30** est resté en contact avec d'anciens colocataires suisses. « *J'étais en collocation avec des Suisses, on sort, on fait du sport, je garde le contact* » cependant peu après, il nous confie « *la plupart de mes amis sont allemands* ». Ce contraste nous montre que les relations développées avec les Suisses restent superficielles.

L'utilisation du suisse allemand est également source de difficultés entre internationaux et locaux. **Exp/Zu/Div 27** évoque une déconvenue liée à un souci linguistique « *Un collègue avec qui j'étais au téléphone chez un client parlait suisse allemand et je lui ai demandé de parler l'allemand normal pour comprendre, il m'a répondu : ça fait trois mois que je parle allemand pour que tu comprennes, maintenant si tu ne comprends pas, ce n'est pas mon problème, je ne parlerai plus allemand* ». Nous avons ressenti lors de l'entretien que cette situation avait beaucoup touché la répondante, elle avait ressenti une animosité à l'égard des Allemands de la part des Suisses, tendance accentuée par le fait que les Allemands sont la nationalité la plus représentée à Zürich. **Exp/Zu/Div 28** évoque aussi les difficultés liées à la langue « *Pour les difficultés, évidemment la langue, c'est la première chose* ». Ainsi à Zürich, les cadres internationaux ne se sentent pas bienvenus dans les cercles locaux, ils perçoivent une certaine méfiance de la part des Suisses et une volonté de parler le dialecte suisse allemand qui blesse parfois certains étrangers.

### 3.2.1.2 L'importance du contexte

#### 3.2.1.2.1 Position de la société par rapport à la diversité

Les indicateurs démographiques de la Suisse évoqués plus haut montrent bien qu'il s'agit d'une société multiculturelle aux multiples courants linguistiques. Nous observons nombre d'initiatives proposées aux nouveaux arrivants pour les accompagner lors de leur intégration. Les témoignages de nos internationaux sont sensibles à ces efforts mais révèlent tout de même une certaine réserve des Suisses à leur égard. Les propos recueillis confirment la perception des différents courants culturels suisses. **Exp/Zu/Ub 29** observe « *Entre Genève et Zürich, on ressent que la Suisse romande et la Suisse alémanique sont pratiquement deux pays différents, Genève, c'est plus latin (...) Les deux villes sont assez internationales, à Zürich une plus grande mixité de gens étrangers, à Genève un cloisonnement très fort entre les internationaux et les frontaliers et les Genevois* ». Même sentiment chez **Exp/Zu/Au2 31** « *D'un point de vue multiculturel très intéressant, tu as la partie française, la partie allemande, la partie italienne et une petite partie au centre avec une très vieille langue, le romanche. Tu peux imaginer la différence de point de vue entre le style italien, allemand et français* ». Il semble que les

différents groupes culturels présents dans le pays cherchent à conserver leurs caractères distinctifs.

Les répondants soulignent également l'aspect international et multiculturel de leur pays d'accueil, **Exp/Zu/Div 28** a choisi de s'établir à Zürich pour ce côté international « *Essentiellement, une des raisons, nous pensions que Zürich serait plus internationale* ». **Exp/Zu/Ub 30** évoque le caractère multiculturel de la ville : « *Une ville multiculturelle avec une totalité de 30% d'étrangers, grosse proportion de la population, on arrive bien à s'intégrer même si on parle pas allemand beaucoup parlent français* ».

Autre point important, il existe une réelle volonté de soutenir l'intégration des étrangers, nos répondants citent plusieurs exemples de ce désir dans le contexte spécifique de la ville de Zürich. **Exp/Zu/Div 28** évoque un « welcome package » qui offre l'opportunité aux nouveaux venus de se rencontrer entre eux, un tour de la ville suivi d'un cocktail est organisé pour eux, cependant **Exp/Zu/Div 28** n'a pas souhaité en profiter puisque sa petite amie était déjà à Zürich depuis deux mois « *Vraiment ce welcome package donnait l'opportunité de rencontrer des gens, je n'en avais pas vraiment besoin comme Anna était là* ». **Exp/Zu/Ub 29** confirme l'existence de nombreuses initiatives dans le même esprit « *Il y a beaucoup de choses organisées à Zürich qui permettent de se faire rapidement un groupe d'amis* », elle précise « *Comme les jeudis francophones, des apéritifs sont organisés, il y a un site internet tout est fait pour que les gens puissent partager des choses. Il y a la même chose qui se crée pour les anglophones.* » Cette volonté d'accueillir les internationaux est tout de même contrastée, les témoignages recueillis révèlent en effet une certaine animosité à l'égard des groupes allemands. Souvenons nous du problème évoqué précédemment par **Exp/Zu/Div 28** lorsqu'un collègue suisse lui a assez abruptement annoncé qu'il ne souhaitait plus faire l'effort de parler allemand pour elle et que c'était à elle de s'adapter au suisse allemand. Interrogée sur sa perception de la relation entre Allemands et Suisses de Zürich, **Exp/Zu/Ub 29** nous aide à comprendre ce comportement « *Pour les Allemands, c'est beaucoup plus difficile que pour les autres nationalités, on peut même parler d'un certain racisme. Les Suisses vont mieux accueillir quelqu'un qui va faire l'effort de parler le Hoch Deutsch qu'un Allemand. D'après eux, ils considèrent les Allemands comme un peu arrogants, une attitude un peu conquérante et ça dérange* ». Cette tendance est confirmée par l'expérience de l'auditeur **Exp/Zu/Div 28**, ses collègues font tous l'effort de parler anglais pour lui. Interrogé sur l'accueil que lui ont réservé ses collègues, il nous répond « *Très bien, très bien, pour moi un peu une situation spéciale, travaillant sur le même client, j'ai rencontré moins de gens, mes collègues étaient très sympas, très soucieux d'aider, ils parlent anglais pour que je puisse comprendre* ».

Ainsi nos répondants perçoivent bien la Suisse comme un pays multiculturel, riches de multiples nationalités et de nombreuses entreprises internationales. S'ils sont sensibles aux différents courants culturels présents, nous remarquons tout de même une tendance des différents groupes à vouloir conserver leurs caractéristiques propres en limitant leurs interactions. La ville de Zürich par son service d'aide à l'intégration, mais aussi grâce aux initiatives privées des communautés les plus représentées organise de nombreux événements et soutient les nouveaux-venus de l'international lors de leur expérience d'intégration. Ces mesures n'empêchent pas la stigmatisation de certains groupes, en effet nous avons observé qu'à Zürich les étrangers ne sont pas tous accueillis de la même façon. Les Zürichoïses semblent nourrir une certaine animosité à l'égard des Allemands, nationalité étrangère la plus représentée dans la ville.

#### *3.2.1.2.2 Position des entreprises par rapport à la diversité*

Nos données ne nous permettent pas de tirer de conclusions générales quant à l'importance accordée par les entreprises à la diversité. Cependant nous observons que les procédures d'intégration sont plus ou moins structurées selon les organismes rejoins et que l'accueil réservé par les collègues est généralement bon. Les répondants se rejoignent d'ailleurs pour reconnaître que les conseils prodigués par les collègues et les expériences partagées sont les éléments qui les ont le plus aidés à s'intégrer. Seul l'accueil réservé par les Suisses aux Allemands semble problématique. Chez Diversaudit la procédure d'intégration n'est pas très formalisée, **Exp/Zu/Div 27** ne l'évoque même pas et **Exp/Zu/Div 28** nous confie « *Je n'ai jamais reçu d'introduction formelle, il y avait une ou deux personnes de langue anglaise qui ont commencé en même temps que moi mais il ne s'est rien passé* ». D'un point de vue financier en tant qu'expatrié, il a reçu une aide « *En termes d'aide financière, nous avons reçu une allocation de changement de résidence, ce qui aide vraiment* ». **Exp/Zu/Au2 31**, qui a rejoint un cabinet d'audit concurrent a lui reçu un manuel de procédure de bienvenue et le même genre d'aide financière. Interrogé sur le support reçu, il nous répond « *Pour faciliter le déménagement, j'ai reçu un support financier, un « welcome pack » comme à Luxembourg pour que tu puisses savoir quoi faire* ». **Exp/Zu/Ub 29** a intégré une banque suisse d'envergure internationale, elle a participé à un « graduate program », une période de formation avec plusieurs jeunes européens, cette pratique courante au sein des multinationales favorise l'intégration des cadres internationaux. Interrogée sur ce qui l'a aidé à s'intégrer, cette jeune française témoigne « *Je dirais beaucoup par mon travail. Quand j'ai rejoint UBS, je suis rentrée dans un graduate program, il y avait des gens de toute l'Europe, nous avons suivi des formations ensemble, on a fait connaissance. Quand je suis arrivée à Zürich, j'ai retrouvé les personnes que j'avais connu à travers le programme et les formations, j'ai reçu beaucoup d'aide* ». **Exp/Zu/Da 30** a reçu

toute l'aide nécessaire mais plutôt de façon informelle, situation que nous expliquons par la petite taille de sa société. Il nous confie *« Il n'y a pas eu d'initialisation, on est sorti boire un verre la première fois parce que j'avais été présenté aux autres qui travaillaient là. C'est pas comme une grosse entreprise »*. Ainsi seule la banque UBS semble avoir mis en place une procédure de formation soutenant l'intégration de cadres étrangers, les cabinets d'audit semblent attacher moins d'importance à cet aspect.

Ensuite les propos de nos répondants indiquent qu'en général les employés des entreprises analysées sont favorables à l'accueil des internationaux, ils évoquent presque tous un accueil sympathique et une volonté d'entraide de la part des collègues, cependant l'accueil réservé par les Suisses aux Allemands semble constituer une exception à cet égard. Commençons par analyser l'expérience mitigée d'**Exp/Zu/Div 27**, nous nous souvenons de sa déconvenue lorsqu'un collègue suisse refuse de lui parler en allemand, lui reprochant de prendre trop de temps pour s'adapter au suisse allemand. Malgré cet épisode malheureux, lorsque nous l'interrogeons sur ce qui l'a aidé elle évoque quand même l'aide des collègues *« Parler aux collègues, c'est ce qui est le plus important, ça m'a beaucoup aidé »*. Nous avons déjà évoqué l'accueil chaleureux reçu par **Exp/Zu/Div 28** et l'effort réalisé par ses collègues pour communiquer en anglais et pour le guider lors de ces premiers pas dans l'entreprise. Ainsi nous observons chez Diversaudit Suisse une disposition générale des employés à bien accueillir les cadres étrangers, à s'entraider. Cependant le contraste des expériences analysées montre qu'il s'agit plutôt d'une tendance liée aux individus et plus particulièrement à leur nationalité qu'à la culture d'entreprise puisque un Australien sera mieux accueilli qu'un Allemand. Cette expérience n'est pas un cas unique puisque les propos de **Exp/Zu/Ub 29** nous confirment qu'il s'agit d'un phénomène répandu à Zürich et que les expatriés allemands présents en grand nombre ne sont pas toujours les bienvenus. **Exp/Zu/Da 30** interrogé sur ce qui l'a aidé à s'intégrer nous répond *« mes collègues bien sûr »* notons que tous ses collègues sont allemands, ce qui explique qu'il n'ait pas rencontré les mêmes difficultés que sa compatriote employée chez Diversaudit. Dans cette petite structure de cinq personnes, une grande solidarité s'est développée entre collègues. Cette entraide ne se cantonne pas à l'aspect professionnel puisque **Exp/Zu/Da 30** nous confie *« Trouver un appart, c'est vraiment un problème, surtout en ce moment, je cherche un appart pour un collègue qui va commencer en Août »*. **Exp/Zu/Au 31** témoigne aussi d'un accueil fort chaleureux. Interrogé sur l'accueil réservé par ses collègues, il affirme *« Très, très bien, des relations humaines fortes, ils cherchaient quelqu'un, ils étaient contents de me voir arriver »*. Concernant le support reçu, il précise *« Tout le monde est venu me voir pour savoir si j'avais besoin de quelque chose, rien de spécial, pas de problème »*. Il nous explique aussi que dans son entreprise les liens se créent facilement *« Tu sais comment c'est quand t'es chez Audit 2, on se fréquente entre*

*expatriés, tu ne développes pas forcément d'autres relations*». Ainsi les témoignages recueillis nous montrent que les procédures d'intégration sont assez peu structurées dans les entreprises suisses étudiées, aucune mesure spécifique n'est mise en place pour l'accueil des étrangers, sauf chez UBS banque Suisse au rayonnement international. Ensuite il nous semble que le bon accueil réservé aux cadres internationaux dépend plus de la culture nationale de l'individu que de la culture de l'entreprise en présence.

3.2.2 Culture et langue font partie des éléments qui permettent de s'identifier à un groupe :

#### 3.2.2.1 *Tendance au regroupement par nationalité et par langue*

Les témoignages recueillis à Zürich confirment cette disposition et ce plaisir des internationaux à se retrouver entre groupes de même nationalité. Ainsi **Exp/Zu/Div 27** dont le petit ami est australien nous confie « *On a quelques amis, mais ils sont australiens (...) Les étrangers trainent avec les étrangers et les Suisses restent entre eux* ». Nous observons donc une tendance des Australiens expatriés à se fréquenter en Suisse. Cependant **Exp/Zu/Div 27**, de nationalité allemande se retrouve dans un groupe allemand « *Mon département est composé de 80% d'Allemands, pas vraiment une adaptation, il y a beaucoup d'Allemands ici* ». **Exp/Zu/Da 30** ne travaille aussi qu'avec des compatriotes puisque sa petite société n'emploie que des Allemands pour le moment, cette disposition ne se limite pas à la sphère professionnelle, il nous avoue « *Je n'ai que des collègues allemands, avant un Suisse mais il est parti (...) c'est une petite société, je connais tout le monde* ». Puis lorsqu'il évoque sa vie privée « *La plupart de mes amis sont allemands* ». Il pense aussi que le fait de connaître quelqu'un avant d'arriver, en l'occurrence ici de sa propre nationalité peut aider l'individu, il affirme « *ça aide énormément si tu connais quelqu'un, un ami à moi est arrivé de Berlin et ça l'a aidé de me connaître.* » Tendance similaire chez **Exp/Zu/Au 31**, le fait de commencer en même temps qu'un autre manager français l'a aidé lors de son intégration « *Mon intégration a été facilitée, on était avec un manager français, on est arrivé en même temps et on était assis ensemble dans le même bureau* ». Il ajoute par ailleurs « *On était cinq managers qui s'entendaient très bien, on voyageait en Suisse, on sortait le week-end* ». Cette remarque suggère qu'au-delà des nationalités dans un cabinet d'audit à structure très hiérarchisée, le fait de commencer avec d'autres personnes au même niveau favorise l'intégration.

Ensuite la langue apparaît à Zürich aussi, comme un élément fédérateur. **Exp/Zu/Div 28**, Australien parlant uniquement anglais évoque ses difficultés linguistiques « *Pour les difficultés, évidemment la langue c'est la première chose, j'avais Anna (sa compagne) qui parlait allemand, ça a rendu les choses plus faciles, j'ai beaucoup compté sur elle pour mon intégration* ». **Exp/Zu/Ub 29** fait allusion à ses loisirs et partage avec enthousiasme les expériences qui lui

ont permis de rencontrer d'autres Français. « *Il y a beaucoup de choses qui sont organisées comme les jeudis francophones, des apéritifs sont organisés, il y a un site internet, tout est fait pour que les gens puissent partager des choses* ». Ainsi les cadres internationaux rencontrés en Suisse n'échappent pas à cette inclinaison à se retrouver entre personnes de même nationalité et de même langue.

### 3.2.2.2 Nécessité d'aller vers l'autre pour une intégration réussie

Les expatriés installés à Zürich ne font pas référence explicitement à la nécessité de quitter le groupe de leur communauté d'origine pour rencontrer d'autres personnes de manière à s'intégrer. En revanche la plupart des répondants conseillent d'aller vers les autres de façon générale et de rencontrer du monde pour réussir leur adaptation. Seul le couple travaillant chez Diversaudit n'évoque pas ce besoin, le fait de partager une expérience internationale en couple semble atténuer cette nécessité de se faire des connaissances et de s'identifier à un groupe ressenti par les autres cadres venus seuls. Ainsi **Exp/Zu/Ub 29** qui est célibataire conseille aux nouveaux venus de l'international de faire preuve de dynamisme et d'entreprendre le plus de démarches possibles pour aller vers les gens « *Justement, essayer d'aller le plus possible vers les autres, s'inscrire dans des associations, partager son expérience* ». Interrogé sur ce qui l'a aidé à s'intégrer **Exp/Zu/Da 30** répond « *Les collègues du travail bien sûr, si tu as des centres d'intérêt, sports, badminton, escalade et grâce à la collocation tu rencontres des gens* ». Pour **Exp/Zu/Au2 31** aussi, le fait de rester ouvert, d'avoir l'audace de faire le premier pas vers les autres quelque soit leur nationalité, est déterminant dans l'expérience d'intégration. Sa capacité d'ouverture l'a aidé à s'intégrer « *Le fait que je sois ouvert, tu vas vers les gens avant qu'ils viennent te rencontrer. Je me suis présenté « salut je suis le nouveau de Luxembourg »* ». Il conseille à ses homologues de respecter les autres « *Soyez amicaux et ouvert d'esprit, respectueux des gens* » et de faire preuve d'une démarche proactive « *Je pense que les gens doivent s'investir, aller rencontrer les autres* ». Ainsi les cadres internationaux célibataires travaillant à Zürich s'accordent sur l'importance de faire preuve d'une démarche active lors de l'expérience d'intégration. Pour réussir cette épreuve, il est indispensable d'oser aller vers les gens pour les découvrir.

### 3.2.2.3 Importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise

A Zürich également l'analyse de nos données met en lumière l'importance de la culture nationale des personnes côtoyées lors de l'intégration professionnelle. L'arrivée au sein d'une équipe composée de multiples nationalités ou de sa propre nationalité se révèle être une expérience plus facile et plus agréable pour le cadre international que la confrontation à un

environnement constitué d'une unique nationalité différente de la sienne. Nous nous souvenons de la déconvenue d'**Exp/Zu/Div 27** face à un collègue suisse peu compréhensif. Elle précise son expérience et nous montre que ses missions d'audit pour des clients internationaux se sont généralement mieux déroulées que celles chez des petits clients suisses. *« Un autre problème (...) avec les clients, j'ai eu beaucoup de problèmes parce que je suis allemande. Je veux dire que plus la société est internationale, mieux c'est. J'ai travaillé pour Crédit Suisse et c'est international, il n'y avait pas de problèmes, mais dans une petite société, les clients sont tous Suisses, je ne comprenais pas et pour le client tu dois faire des efforts (...) mais maintenant je travaille beaucoup plus avec des internationaux. J'ai des collègues anglais, allemands, écossais. Je crois que ça rend les choses plus faciles quand c'est plus international ».*

**Exp/Zu/Ub 29** s'est rapidement identifiée à son équipe et comme nous l'avons évoqué précédemment elle a développé un réseau au sein de l'entreprise grâce au programme de formation auquel elle a participé à ses débuts dans la société. Malgré la forte proportion de Suisses chez UBS, elle travaille dans une équipe internationale ce qui lui convient bien *« Au final, je travaille dans un groupe, un environnement très international, avec des Allemands, des Portugais, des Brésiliens, chez UBS la grande majorité reste suisse, 80% des employés, dans notre groupe c'est différent ».*

**Exp/Zu/Da 30** s'est bien intégré dans une équipe de sa propre nationalité *« Je n'ai que des collègues allemands, c'est une petite société, je connais tout le monde ».*

**Exp/Zu/Au2 31** confirme qu'il développe plutôt des relations avec des internationaux *« Tu sais comment c'est chez audit 2, tu te fréquentes entre expatriés »*, rappelons que son intégration a été facilitée par l'arrivée concomitante dans la société d'un manager français. Cependant cela ne l'a pas empêché de nouer de bonnes relations avec des locaux mais toujours à partir du cadre professionnel *« Chaque fois que je reviens, je rencontre des gens en Suisse, même des gens qui ont quitté Audit 2 et qui travaillent pour des clients qui font du business avec Luxembourg. J'ai rencontré tous ces gens par le réseau professionnel ».*

Ainsi les propos de nos répondants à Zürich confirment que l'expérience d'intégration au sein d'une équipe peut s'avérer différente selon la nationalité des collègues et des clients côtoyés. Intégrer une équipe internationale ou une équipe de sa propre nationalité se révèle être plus facile que de rejoindre une équipe constituée uniquement de personnes suisses.

#### 3.2.2.4 Le rôle de la compétence lors du processus d'intégration

Les propos de nos répondants nous révèlent que la compétence technique entraîne une reconnaissance de la part de l'équipe de travail et favorise l'intégration du cadre international, **Exp/Zu/Au2 31** s'est très bien intégré au sein d'Audit 2 Suisse car il y a développé la fonction asset management, l'activité fonds d'investissements était en forte croissance et son équipe était contente de le voir arriver « *Ils étaient très contents de me voir arriver, le secteur des fonds explosait* ». Il évoque un de ses meilleurs souvenirs « *Je dirigeai presque l'asset management, tout le monde m'appelait pour aider, c'était parce que j'étais la référence en asset management, faisant des présentations devant tous les associés et directeurs, c'était fantastique, je pouvais les motiver* ». Il souligne aussi l'opportunité de développer des compétences offertes par ce transfert « *J'ai appris beaucoup dans les différents secteurs* », « *il y a toujours à apprendre, à se développer comme être humain* ». Notons tout de même qu'il n'a pas développé les compétences pour lesquelles il était venu « *J'ai commencé comme banquier. Je voulais développer une expertise dans le domaine de la banque, cela n'a pas été le cas finalement* ». Ainsi les cadres internationaux interrogés n'évoquent pas tous le rôle joué par la compétence dans leur expérience d'intégration, cependant le cas **d'Exp/Zu/Au2 31** confirme que de façon prévisible lorsque le cadre international apporte une compétence à l'équipe celle-ci lui offre sa reconnaissance. Dans ces conditions le nouvel arrivé s'identifie facilement à son équipe et s'y intègre plus rapidement.

#### 3.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement

##### 3.2.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international

Seul un des cadres internationaux interrogés à Zürich, évoque cette possibilité de prise de recul par rapport à son propre parcours, les propos d'une autre répondante suggèrent qu'elle traverse une période d'évolution mais elle ne le mentionne pas directement. En revanche le couple interrogé ne partage pas du tout cette expérience. Les propos des cadres internationaux de Zürich éveillent notre vigilance quant aux données recueillies, il nous semble qu'**Exp/Zu/Au2 31** que nous connaissons nous a confié beaucoup d'informations personnelles, notamment concernant l'évolution de sa personnalité. Cette constatation nous laisse penser que certaines personnes peuvent ne pas aborder cette question par timidité ou parce qu'elles pensent qu'il s'agit d'un aspect trop personnel. Ajoutons que d'autres personnes plus pragmatiques sont peu enclines à ce genre de considération. Nous nous garderons donc bien de tirer des conclusions

trop définitives sur ce point. **Exp/Zu/Au2 31** partage de façon enthousiaste la manière dont il a évolué lors de sa période de transfert, précisons que cette expatriation a eu un impact très fort sur sa progression de carrière et qu'il a effectué une partie de celle-ci à Genève « *J'ai commencé à penser de façon différente, je commençais dans un tout nouveau secteur. C'était le jour et la nuit comparer Genève à Luxembourg. Extrêmement bénéfique, un changement complet (...)* A New York, en Australie tu t'attendrais à des différences, en Suisse tu es plus surpris », il insiste sur le caractère imprévisible de cette expérience « *Ce que tu crois que tu vas avoir et ce que tu reçois est complètement différent* », il souligne les opportunités de développement offertes par son expatriation « *Il y a toujours quelque chose à apprendre, à se développer en tant qu'être humain* », enfin il évoque ce que cette expérience lui a apporté « *Tout, beaucoup de choses* ». Interrogée sur les apports de cette expérience, **Exp/Zu/Ub 29** n'évoque pas de remise en cause particulière, cependant elle cite de façon spontanée et en premier l'ouverture d'esprit et le fait de rencontrer des personnes d'autres pays, l'importance qu'elle attache à ces deux points transparait dans le reste de l'entretien. Il nous semble que le fait de travailler à Zürich et d'être confrontée à des personnes de nationalité différente l'a entraînée à prendre du recul par rapport à ses références culturelles et à accepter d'autres modes de fonctionnement. En revanche les propos d'**Exp/Zu/Div 27** et **Exp/Zu/Div 28** venus à Zürich ensemble suggèrent que le fait d'être en couple atténue cette remise en cause propice à l'évolution nécessaire à l'intégration dans un nouvel environnement. En effet ils ne s'intéressent que peu aux locaux, ni à leur entourage international, ils favorisent les week ends dans la famille allemande de la jeune fille et avec les amis qui leur rendent visite. Les amitiés au travail se construisent avec des Australiens, la nationalité du jeune homme. **Exp/Zu/Div 27** évoque les contacts amicaux développés avec son petit ami. Interrogée sur ses relations avec les locaux, elle nous confie « *Nous avons beaucoup de visiteurs, ma famille, mes amis, nous allons en Allemagne le week-end. Nous avons bien quelques amis de travail, mais ils sont australiens. Je crois qu'on ne connaît aucun Suisse bien* ». **Exp/Zu/Div 28** reconnaît qu'il ne consacre que peu de temps à la rencontre des locaux. Interrogé sur ses amitiés suisses, il répond « *C'est difficile à dire en dehors du travail, mais je ne sais pas si c'est la faute des gens ou si c'est nous qui n'avons pas le temps d'interagir avec les locaux* ».

Ainsi, il nous semble que globalement l'expérience Zürichoise engage nos internationaux à questionner leurs modèles culturels et à évoluer, certains de nos répondants l'expriment de façon plus spontanée que d'autres. Lorsque l'expérience de confrontation à un nouvel environnement est vécue en couple, ce phénomène de remise en question et d'évolution est atténué. Le fait de ne pas être seul réduit le désir de nouveaux contacts qui entraîne ce sentiment d'étrangeté propice à la réflexion et au changement.

### 3.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne

Les expériences de nos cadres internationaux à Zürich suggèrent que le développement de compétences et la maturation est l'évolution à laquelle la plupart de nos répondants attachent le plus d'importance. Cependant cette acquisition de compétences s'accompagne souvent d'une ouverture culturelle. Ils se rendent compte qu'une conscience interculturelle est indispensable au développement de leurs compétences techniques. Certains réalisent que cette ouverture sur l'autre est finalement la partie la plus riche de l'expérience. Cette tendance ne se vérifie pas chez le couple interrogé. Ainsi **Exp/Zu/Au2 31** est très satisfait des compétences qu'il a acquises lors de son expatriation « *J'ai appris énormément en termes d'industrie* », mais comme nous l'avons mentionné auparavant, c'est le développement en tant qu'être humain qui lui semble primordial. Interrogé sur ce que lui a apporté ce transfert international, il s'exalte « *Tout, beaucoup de choses, importance du travail en équipe, comment ils pensent, comment ils réagissent. Prendre le meilleur d'eux, flexibilité, adaptabilité, diplomatie, des nouveaux amis, résistance à la pression. Quels que soient les détails, une expérience que tout le monde devrait faire dans sa vie, des bons moments et des moments terribles* ». Nous avons vu dans la partie précédente que pour **Exp/Zu/Ub 29**, l'apport majeur de son expérience suisse est l'ouverture d'esprit et la rencontre d'autres cultures, elle reconnaît s'être aussi développée professionnellement et c'était son objectif premier en arrivant à Zürich « *Pour la Suisse, c'était purement professionnel, je me suis réorientée vers la gestion de fortune et clairement dans ce métier, c'est en Suisse qu'il faut être. La Suisse gère un quart des actifs mondiaux, le cœur de métier est à Genève et à Zürich* ». Elle ajoute « *Ici un savoir faire de plusieurs siècles, cela fait deux cent ans que l'on fait de la gestion de fortune en Suisse. Tradition et confiance se sont instaurées, on est vraiment spécialisés* ». Pour **Exp/Zu/Div 28**, l'aspect compétence est privilégié, la qualité de vie est un élément qu'il prend aussi en compte « *ça a certainement fait progresser mon allemand, pas au niveau attendu. J'apprenais l'allemand à la maison, mais être ici accélère le processus et avoir cette expérience en Finance. Une bonne chose d'être là avec un bon salaire et de découvrir la région* ». Sa petite amie **Exp/Zu/Div 27** aborde le thème de l'ouverture d'esprit lorsqu'elle évoque les apports de cette expérience mais dans ce cas de figure, il est plutôt lié à la découverte de nouveaux endroits « *ça m'a ouvert l'esprit, découvrir de nouveaux endroits* ». Ainsi à Zürich les cadres interrogés mettent en œuvre différentes stratégies identitaires pour s'adapter à leur nouvel environnement, évolution liée à l'ouverture sur les cultures présentes dans le pays ou sur sur l'évolution de compétences professionnelles. Les cas analysés nous montrent que ces deux stratégies ne sont pas exclusives l'une de l'autre et dans certains cas l'individu décidé à privilégier une évolution centrée sur les compétences se rend finalement compte que l'ouverture sur la culture est une solution plus riche. **Exp/Zu/Div 28**

met l'accent sur le développement de ses compétences, la qualité de vie et la visite de la région, sa petite amie **Exp/Zu/Div 27** le rejoint sur la découverte de nouveaux endroits. Le fait de vivre une expérience internationale en couple semble atténuer la capacité à choisir l'adaptation à un nouvel environnement à travers une évolution de l'identité liée à l'ouverture culturelle. Ce propos doit être cependant nuancé par le fait que nous avons seulement interrogé un couple et il est possible que les caractéristiques individuelles de ces deux personnes expliquent aussi cette moindre volonté de découverte des différentes cultures présentes à Zürich.

## Conclusions autour de l'expérience d'intégration à Zürich

Avant de conclure quant à l'expérience suisse de nos internationaux, précisons que le fait que nous ayons interrogé un couple chez Diversaudit introduit un biais au sein de nos données et limite notre possibilité de comparaison interentreprises. Cependant l'analyse des données recueillies à Zürich nous permet de constater l'intérêt prononcé de nos répondants pour le caractère multiculturel du pays et de la ville. A Zürich aussi les étrangers observent une certaine réserve des locaux à leur égard, réserve qui se transforme en animosité à l'égard des travailleurs allemands, nationalité la plus représentée dans la ville. Dans ce groupe, nous distinguons également deux profils de cadres internationaux aux comportements différents face à l'intégration, ceux qui savent pertinemment que cette expérience n'est qu'une étape dans leur carrière et les autres qui ont fait le choix de s'installer dans le pays pour une longue période si ce n'est définitivement.

Les cadres internationaux confirment l'aspect multiculturel de Zürich et la volonté politique de favoriser l'intégration, néanmoins ils sont sensibles aux différents courants culturels présents en Suisse et notent une forte différence entre la Suisse romande et la Suisse alémanique. Concernant le contexte organisationnel, les procédures d'intégration semblent généralement peu formalisées pour la plupart des employeurs des personnes interrogées, les répondants témoignent d'un bon accueil réservé aux étrangers, exception faite des travailleurs allemands.

Encore une fois nous rencontrons une tendance au regroupement par nationalité et par langue, si les cadres étrangers ne font pas référence à la nécessité de quitter le confort de leur communauté nationale pour s'intégrer, ils soulignent tout de même l'importance d'aller vers les autres, d'avoir l'audace nécessaire pour rentrer en contact avec les gens. Ensuite l'expérience d'intégration est différente selon les nationalités cotôyées. Intégrer une équipe internationale ou une équipe de sa propre nationalité se révèle être une expérience plus agréable que de rejoindre une équipe composée uniquement de personnes suisses. La compétence permet au cadre étranger qui maîtrise une compétence recherchée par l'entreprise d'être reconnu par l'équipe et de s'y identifier rapidement.

Enfin si l'expérience internationale à Zürich est propice à une prise de recul chez certains de nos internationaux, cette tendance est atténuée chez les personnes en couple. Comme dans les autres environnements, l'identité de certains individus va évoluer par le biais d'une ouverture culturelle pour s'adapter à leur nouvel environnement et d'autres privilégieront le développement de compétences et s'achemineront vers une certaine maturation.

Nous allons maintenant étudier l'expérience d'intégration dans une autre place financière internationale, en Asie cette fois-ci, nous allons analyser les propos recueillis auprès de cadres internationaux à Singapour.

## Section 4 L'expérience singapourienne

Intéressons nous tout d'abord à Singapour, ses habitants, sa position face à l'immigration et à l'intégration mais aussi à la performance de son économie.

### 4.1 Les caractéristiques de Singapour

#### 4.1.1 Histoire d'un développement exceptionnel

Singapour est une cité état reconnue dans le monde entier pour sa réussite économique exemplaire. L'article de l'encyclopédie Wikipédia consacré à Singapour précise que l'immigration s'y est développée dès la période coloniale. Sir Thomas Stamford Raffles achète l'île qui deviendra Singapour et y fonde un poste de commerce en 1819 en raison de sa position stratégique en Asie. Il faudra attendre ensuite 1867 pour que la cité devienne une colonie britannique. Dès lors, les colonisateurs font venir des travailleurs indiens et chinois pour développer le commerce et travailler dans les plantations. Singapour reste une colonie britannique jusqu'à la déclaration d'indépendance du pays le 9 août 1965, bien qu'elle ait été soumise à l'occupation japonaise de 1942 à 1945. Ensuite Singapour se fait connaître comme un des quatre dragons asiatiques, pays en transition à la croissance économique exceptionnelle. En effet Singapour a su relever le défi de devenir un des pays à l'économie la plus performante au monde malgré de faibles ressources naturelles et de gros problèmes socio-économiques, tel un chômage massif et des émeutes raciales à la période de l'accession à l'indépendance. La cité état est devenue aujourd'hui une des plus importantes places financières internationales.

#### 4.1.2 Une société riche de multiples ethnies

La place de Singapour jouit d'une diversité ethnique exceptionnelle, toujours selon l'encyclopédie Wikipédia les Chinois constituent 76,8% de la population, les Malais premiers habitants de l'île 13,9%, les Indiens 7,9%, enfin 1,4% pour les Eurasiens qui représentent une ethnie composée du reste de la population dont font notamment partie les occidentaux que nous avons interrogé. La cité etat compte presque cinq millions d'habitants dont 35% sont étrangers. Le découpage des différents quartiers hérité de la période coloniale entre les vieilles rues de China Town, le quartier malais musulman de Kampo Glam, les temples indiens de Little India, sans oublier l'ancien quartier colonial britannique est toujours perceptible. Ces réminiscences du passé n'empêchent pas les différentes communautés de vivre en bonne intelligence notamment grâce à la mise en place de lois qui si elles reconnaissent les différentes cultures présentes à Singapour limitent parfois la liberté d'expression des habitants. Ainsi des lois sur la restriction de la liberté d'expression et le bannissement de certaines pratiques et de certains effets religieux ont été promulguées par la ville. Par ailleurs l'existence de quatre

langues officielles témoigne aussi du caractère multiculturel de la ville, en effet l'anglais privilégié pour les affaires, le malais symboliquement resté la langue nationale, le tamoul parlé par les Indiens et enfin le mandarin sont toutes des langues reconnues à Singapour. La plupart des Singapouriens sont polyglottes et maîtrisent deux, voire trois ou quatre de ces langues. Ces différentes langues laissent leur empreinte sur l'anglais parlé à Singapour, cet amalgame conduit à un idiome appelé « Singlish ». Cette cité état se caractérise donc par une grande diversité et se nourrit de l'influence des cultures malaise, chinoise, indienne et européenne.

#### 4.1.3 Une position ambiguë sur l'immigration compensée par une politique d'intégration active

Le rapport Datamonitor (2010) sur l'analyse de Singapour précise que la politique d'immigration du pays constitue le point faible de sa stratégie sociale. En effet le pays a une approche conservatrice par rapport à la croissance de sa population tout en permettant aux personnes désireuses de travailler pour le salaire minimum dans le pays de s'y installer. Cette situation a entraîné la création d'un écart de salaire grandissant pour les personnes au bas de la pyramide économique. Cette situation équivoque est cependant atténuée par les efforts réalisés par la ville en matière d'intégration. Depuis avril 2009, le site web du « National Council of Integration » de Singapour nous informe que cet organe promeut et encourage l'intégration sociale parmi les Singapouriens. Il favorise l'apprentissage de l'anglais pour les nouveaux arrivants, par ailleurs la création d'un fond communautaire d'intégration a permis de parrainer onze fêtes communautaires en 2009, cette mesure prouve la volonté politique de reconnaître les différences culturelles de chacun. Autre initiative « La journée du citoyen de Singapour » est un programme d'accueil amélioré pour les étrangers à Singapour, outre un site internet d'aide en ligne, les étrangers se voient proposer une visite des lieux historiques et des sessions d'échanges sur les racines culturelles de chacun. Ainsi malgré une politique d'immigration relativement conservatrice l'administration de Singapour, consciente de l'enjeu constitué par l'intégration de ses immigrés met en place de nombreuses mesures pour favoriser ce processus. Ces initiatives semblent être fructueuses dans la mesure où elles mettent en valeur les différentes cultures dont sont issus les étrangers en voie d'intégration.

#### 4.1.4 Une économie en croissance régulière soutenue par une diversification éclairée

L'économie de Singapour se distingue au début des années 1980 par sa croissance exceptionnelle ce qui lui permet de faire partie du groupe des quatre dragons asiatiques. Le rapport Datamonitor (2010) sur l'analyse de Singapour montre que ce développement a été favorisé par la présence de leaders politiques de qualité et l'absence de corruption, ce document précise que le pays est classé parmi les moins corrompus en Asie et dans le tiers-monde d'après l'index international des perceptions de la transparence en 2009 (Transparency International perceptions index 2009). Le pays a connu une croissance continue exception faite

de la crise de nouvelles technologies en 2001 et de la crise financière de 2008 mais dès 2010, le pays retrouve une croissance de 6% de son Produit Intérieur Brut. L'article de l'encyclopédie Wikipédia consacré à Singapour nous révèle que l'économie du pays repose en partie sur les services bancaires et financiers, il s'agit d'ailleurs d'une des plus importante place financière au monde et d'un centre bancaire stratégique en Asie du sud-est. Le commerce et la navigation sont aussi des facteurs essentiels au développement de l'économie tout comme le secteur de l'industrie électronique reconnu mondialement. Le rapport sur Singapour issu de la base de données Datamonitor (2010) précise d'ailleurs que le gouvernement a fait des efforts continus de diversification en donnant la priorité aux secteurs à forte valeur ajoutée comme les sciences biologiques et la nanotechnologie. Niveau et qualité de vie sont aussi remarquables à Singapour puisque le PIB par personne est un des plus élevés au monde, et la cité état se place au vingt-troisième rang dans le classement de l'index de développement humain réalisé par le programme des nations unies pour le développement en 2009, ce qui la situe dans le groupe des pays à l'index de développement très élevé. Signalons enfin l'importance accordée à l'éducation par le gouvernement puisqu'il a alloué un cinquième de son budget à ce secteur en 2010 selon l'analyse du pays issue de la base de données Datamonitor. Grâce à une situation stratégique et des choix économiques intelligents Singapour continue donc à jouir d'une grande performance économique malgré la récente crise financière.

A Singapour une société multiculturelle et polyglotte s'épanouit portée par un développement économique exceptionnel et favorisée par le respect de l'expression des différences culturelles de chacun.

#### 4.2 L'expérience des cadres internationaux de Singapour

Nous avons interrogé quatre cadres internationaux de diverses nationalités en poste chez Diversaudit Singapour. Nous avons choisi d'étudier l'expérience d'intégration à Singapour pour les similitudes que cette place financière multiculturelle et polyglotte offre avec Luxembourg : l'accueil de nombreux expatriés et son importance sur la place financière mondiale. Nous souhaitions comme pour les autres groupes rencontrer des répondants employés par d'autres entreprises du secteur financier, cela n'a malheureusement pas été possible. Nous avons contacté le réseau des anciens de notre école sans succès puis les départements ressources humaines de plusieurs banques toujours en vain, il nous sera donc impossible d'analyser d'éventuelles différences de comportement en matière d'intégration en fonction de cultures d'entreprises distinctes. Nous avons rencontré nos répondants dans les bureaux de Diversaudit Singapour, les cadres internationaux ont été choisis selon nos critères par notre homologue, la responsable de la mobilité internationale à Singapour. Ces entretiens ont eu lieu en décembre 2009, nous étions encore employés dans l'entreprise en qualité de responsable de la mobilité

internationale à Luxembourg. Nos critères de sélection quant aux personnes rencontrées ne varient pas, nous avons demandé à interroger des cadres expatriés et d'autres ayant un contrat à durée indéterminée dans l'entreprise. Nous avons aussi émis le souhait de rencontrer des personnes de nationalités variées avec des cultures proches et lointaines de la culture du pays d'accueil. Nous analyserons attentivement les données recueillies, conscients que le fait d'avoir encore des responsabilités dans l'entreprise au moment des entretiens pourrait avoir un impact sur les propos des répondants, ils pourraient par exemple occulter leurs expériences négatives. Notons que les entretiens se sont déroulés en anglais, nous avons complété notre matrice d'analyse dans la langue d'origine et nous avons traduit les passages cités dans le texte en français pour une lecture plus agréable. Précisons enfin que nous n'avons malheureusement pas pu avoir accès aux évaluations des personnes interrogées pour une question de confidentialité ce qui nous prive d'un élément de vérification de leur intégration.

Nous allons présenter brièvement l'employeur des cadres internationaux rencontrés : Diversaudit Singapour. Nous ne revenons pas sur la structure de l'entreprise et les services offerts, puisqu'ils sont sensiblement les mêmes dans tous les bureaux Diversaudit dans le monde. Notons seulement que Diversaudit Singapour emploie 2000 personnes de 20 nationalités et que le bureau connaît un volume élevé de transferts internationaux avec 106 transferts par an selon le rapport ressources humaines publié en octobre 2009. Intéressons nous maintenant aux parcours des personnes rencontrées. Nous coderons ce groupe **Exp/Sg/Div**.

Pour commencer nous avons interrogé **Exp/Sg/Div 32**, une femme britannique de trente-deux ans, elle est venue de Londres avec son compagnon. Elle est senior manager au sein du département Tax. Elle a commencé sa carrière chez Diversaudit Londres, elle participe à un transfert international à Singapour pour une période de deux ans depuis septembre 2008, son bureau d'origine est Diversaudit Londres. Cette répondante au caractère spontané donne l'impression de partager tous les aspects de son expérience.

Ensuite nous avons rencontré **Exp/Sg/Div 33**, une femme de nationalité coréenne et américaine de trente-quatre ans, célibataire, elle est manager au sein du département Advisory. Elle a commencé sa carrière chez Diversaudit en Corée, elle a effectué un transfert international chez Diversaudit Tokyo en 2005 et 2006. Ensuite après un bref retour en Corée, elle est venue à Singapour pour un transfert international de deux ans depuis Octobre 2007. Son bureau d'origine reste Diversaudit en Corée. Les réponses d'**Exp/Sg/Div 33** semblaient parfois contraintes et nous pensons qu'elle occultait certains aspects négatifs de son expérience.

Nous avons poursuivi nos entretiens avec **Exp/Sg/Div 34**, un homme de nationalité allemande, marié. Il est manager dans le département Advisory, il a commencé sa carrière chez Diversaudit en Allemagne et participe à un transfert de deux ans au sein de Diversaudit Singapour depuis Septembre 2008. Son bureau d'origine est Diversaudit Allemagne. **Exp/Sg/Div 34** n'a pas hésité à nous faire part des points négatifs de son expérience de façon assez virulente, nous en déduisons que nous pouvons nous fier à son discours. Cette spontanéité peut sans doute aussi être attribuée à son origine culturelle, les grilles de lecture des différences culturelles comme les dimensions de Hofstede nous révèlent que les Allemands obtiennent un score assez élevé à la dimension relative à l'individualisme, ce qui entraîne un mode de communication explicite.

Enfin nous avons interrogé **Exp/Sg/Div 35**, un homme de nationalité américaine, célibataire. Il est associate director dans le département Advisory. Il a débuté sa carrière chez Diversaudit aux Etats-Unis puis il a commencé chez Diversaudit Singapour en Octobre 2008 sous contrat permanent. Ce répondant aussi nous a semblé assez direct dans ses propos.

Intéressons nous maintenant au résumé des propos de nos différents cadres internationaux à Singapour sous la forme d'une matrice organisée selon nos catégories d'analyse.

Matrice 9 Analyse finale : L'expérience des internationaux de Diversaudit à Singapour code Exp/Sg/Div

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Sg/Div 32</b></p> <p>Diversaudit Singapour Britannique</p> <p>32 ans</p> <p>Est venue avec son ami à Singapour</p> <p>Senior manager tax</p> <p>Transfert de 2 ans chez Diversaudit Singapour à partir de Septembre 2008</p> <p>Bureau d'origine Londres</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“ We liked the atmosphere, the people and a lot of very different countries are next to each other”.</p> <p>-“ I established few relationships with locals. I only met locals out of work through social work, Diversaudit charity otherwise we go out more with expats. It may be due to the way of life of locals, before getting married they live with their parents, we tend to establish relationships with couples of expats”.</p> <p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-“Making an effort to people here, there are enough expatriates here, you could come working everyday and keep superficial relationships with locals. The more you speak with them and show interest in their culture, the more you understand about Singaporeans”.</p> <p>-“Real Singaporeans don't mix with the expats, they live in special blocks”.</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“ The government did a great job of putting different races together. Interesting history, a proud country where everything works, there are so many races. Indian, Chinese, Malay without racist tension”.</p> <p>-“ I don't feel stranger here, in another Asian country, Chinese would stare at me, I would feel more different, more unusual. They already come to a process, they are much more open”.</p>	<p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“My colleagues were very welcoming, it helped to work for an international team, there are 20 nationalities in my team, it is easier to get used to a diverse team”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“Comparison towards home country, a lot smaller team, a very different way of doing when comes down to the culture. The Chinese influence is the main thing. They don't like confrontation and loose face. It's not a Diversity thing but a cultural one. To manage you come across and adapt the way you operate. I am more conscious now that I changed the way to say things. To do things by writing after meeting is important.”</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“Singapore is easier than other Asian places, because English is spoken as first language”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“3 months before I arrived in Singapore, a British partner started his assignment. He was very supportive for settling here, I looked more to him than to the people HR group”.</p>	<p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-“Workwise I certainly developed more on the people side. UK a lot higher in terms of professional standards. While working in different western departments, people just do thing in different ways. Here I am taken out of my comfort zone and have to adapt to fitting to others. It's a great experience for networking, I have a regional role within Diversaudit and have a lot of contacts with different countries in Asia”.</p> <p>-“ This experience made me a lot more aware of Asian people. China and India, a region up &amp; coming that developed very quickly. Asia is a very important region for me going forward, I will go on working with Asia once back in the UK. Learning the way they operate is invaluable for me”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“My advice to newcomers would be to learn about the culture. I would encourage somebody to deal below the expat service of Singapore. Don't be happy with just living like an expat, there is a lot more to get about it. So much more than a condominium life”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Sg/Div 33</b></p> <p>Diversaudit</p> <p>Singapore</p> <p>Coréenne et américaine</p> <p>34 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>Manager advisory</p> <p>Transfert de 2 ans chez Diversaudit Tokyo en 2005-2006</p> <p>Transfert de 2 ans chez Diversaudit Singapour depuis Octobre 2007</p>	<p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-“ Two team members are Singaporean, through them I attended weddings, it is where you can really see the culture, I participated in activities, festivals and dining”.</p> <p>-“Local people are part of the community. It is up to you to make friends with locals”.</p> <p>- “During my leisure time I rest. I do a lot of business trips and it interrupts my life style”.</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“I briefly worked in United Nations in US and they tend to show their own culture, everyone just become American. Here everyone is proud of his culture, everyone is unique. Everyone living in Singapore is open to diversity. There are different nationalities in the expatriate community, with different groups I haven't worked before in such a multicultural environment”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>- “I was immediately thrown into engagement and work with a lot of team members, they took me out for dinner and to see movies on the week end”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-”Everyone is very welcoming. I met the partner, it was a good experience, he really brought me on board. I continue the work I have been doing with MNC's engagement and with the team so it is more or less comfortable for me. Three weeks after my arrival, I participated in a management group panel for a discussion about cultural differences. Experience in Korea and Japan was very rare, I was very well introduced thanks to this experience”.</p> <p>-“I like Diversaudit, as long as you have a good personality and the skill set they respect you”.</p> <p><b>Support :</b></p> <p>-“ We receive no housing allowance from Diversaudit and it is difficult. ( I have the impression that her Asian culture with the importance of not losing face prevents her from telling me about the difficulties she met at her arrival)”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“ Here there are so many nationalities that you have to be very sensitive while approaching certain discussion. In Korea everyone is Korean, in Singapore there is a multicultural mixture, you have certain topics not discussed”.</p> <p><b>Reconnaissance au sein du groupe</b></p> <p>-“On General Motors engagement with a team of 19 members, we received the survey excellence awards, I appreciated”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“I was assigned to Diversaudit Korea Citigroup Audit. In 2005 &amp; 2006 I did an international assignment to Diversaudit Tokyo with Tokyo Citigroup exposure after I was supposed to go assignment to New York but the Head of Global IT Advisory convinced me to stay in Asia Pacific in Singapore”.</p> <p>-“Professionally not much difference, Diversaudit audit methodology, I don't see that much difference in how to carry out work and manage resources”.</p> <p>-“ I have been able to share my experience, I gave training sessions. I worked on a bigger engagement before, they needed the knowledge, I was able to do the knowledge transfer”.</p> <p><b>Compétences comportementales</b></p> <p>-“ Helped to integrate to have a personality to relay on locals because I worked in different countries it helped me to integrate the team”.</p> <p><b>Développement de compétences.</b></p> <p>-“I developed skills to do coordination with other countries”.</p> <p>-“ That diversity is a good experience and develops adaptation skills. I have changed in that sense”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“They need to have open mind, not to be shy. One assignee from the Netherlands went back earlier, he was not open minded. If something goes different you have to adapt. Reach out the people first to drag you”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Sg/Div 34</b></p> <p>Allemand</p> <p>33 ans</p> <p>Marié</p> <p>Manager advisory</p> <p>Transfert de 2 ans chez Diversaudit Singapour à partir de Septembre 2008</p> <p>Bureau d'origine Allemagne</p>	<p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-“ For Asian colleagues what is important is family, food, money in this order so we don't develop personal relationships”</p> <p>-“I have relationships with locals and “expats”. With locals we meet in restaurant, it's really something special if they invite you at home. Developing relationships depends on you. If you want to develop relationships with locals, they should feel that you are interested in their culture. They are interested in food; it's a good mean to start speaking”.</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“You need to get settled down and to learn from the country, see how many ethnics are there, you can't learn that from a book”.</p> <p>- “A very international country with multiple ethnicities”.</p> <p>- « I have been shocked about how people deal with each other and the public environment, very efficient, I always have the impression to be helped out ».</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“The opportunity to discover different cultures and different working styles and finally for Singapore because my wife got a job offer”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“ Nice welcome from colleagues although they got the information of my arrival only a few days before I arrived”.</p> <p>-“ I have a good team, who helped me to integrate this way”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“In western countries, people are more pushy, there is a high pressure to complete things. In Asia, people are more relax; it is more difficult to get them involved based on cultural differences, people are really engaged but they don't see the global picture”.</p> <p>- “Work is difficult, very unstructured, no communication flow, no clear objective. For example, we don't know who is responsible for what, for products for instance. When I asked to my boss, he answered me: What do you mean? There is no client services, no strategy. It works because directors and partners have excellent contacts”.</p> <p>-“With colleagues sometimes, it is still difficult, asking something is difficult, Asian are not straightforward, it is difficult to get an e-mail with a no. Yet sometimes some expatriates behave very rude and they don't care about reaction”.</p>	<p><b>Développement de compétences.</b></p> <p>-“ I am convinced that it is a good decision, it broadens your horizons. It's nice to discover another culture; I appreciate sometimes a more relax working style. It's an asset to be in an international environment, it helps understand business context internationally. “</p> <p>-“ Back in Germany after my assignment, I will operate with Asian countries, it helped me to develop my network, it provided an added value.”</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“ It's important to be active by yourself, you have to do something, for example to get to know the German community, you meet locals as well, some Germans are married to locals or other international”.</p> <p>-“ My advice to other newcomers would definitively be to be active by yourself”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Sg/Div 35</b></p> <p>Americain 33 ans Célibataire</p> <p>Associate Director Advisory</p> <p>CDI Diversaudit Singapour depuis Octobre 2008</p> <p>A travaillé sur des projets internationaux chez Diversaudit Thaïlande, Corée et Australie</p> <p>A travaillé pour Diversaudit US</p>	<p><b>Présence de deux mondes</b></p> <p>-“Not so many friendships with locals, Singapore is so small you have your network and you don't need to develop so many friendships. Money factor can play as well because going out is expensive and most of the locals live at home with their families. My circle of friends is international not especially American”.</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“ I knew that Singapore was “Asia light for beginners” a lot of westerns influences”.</p> <p>-“Get things done efficiently even though you are a foreigner, they are not nervous about being local”.</p> <p>-“ Overall a very positive experience, Singapore is a very unique place in the world, like a city state, everything is efficient, clean, next to a lot of countries but not enough freedom, government reduces freedom, not a free life like in the US”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“ Fridays after work people go to the local bar, I socialize there”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“ I already worked with most of my colleagues before, the management team is mostly foreigners (4 locals out of 20)”.</p> <p>-“ When I started in the US, I was Junior and had a complete orientation, in Singapore it was different, I arrived as a Manager and did not get formal orientation, but my team help up”.</p> <p><b>Attrait pour le multiculturel</b></p> <p>-“To work with people from everywhere, a challenging environment and easy life”.</p> <p>-“ Diversaudit more multicultural fifty years old, not strong culture. What you have to integrate into?”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“There are different styles, different working styles. Chinese local Singaporean are soft polite, important not to loose face. In US we are more direct than in other countries. It is more relaxed than in the US, no money, no talk. Everybody is here the whole life in a little microcosm”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“My team help up, I build up a team working with former colleagues from the US”.</p> <p>-“Knowing people from similar backgrounds that have already done it before. Be able to know how to do, you know what to like”.</p> <p>-“ Find people who have similar outlook or interest as you that you can spend time with (people in the office can't always be your friends)”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“Step up more, partners have high expectations on you and put a lot of pressure. What's the point in bringing a foreigner there if not?”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“Having been away before, foreign experience. (...) Be able to know how to do, you know what you like”.</p>

4.2.1 Tendances des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel

#### 4.2.1.1 La disposition de l'individu

##### 4.2.1.1.1 Attrait pour le caractère multiculturel du pays d'accueil et développement d'amitiés internationales

Les données recueillies auprès des cadres internationaux de Singapour confirment une volonté et une motivation à évoluer dans un environnement multiculturel. Ainsi **Exp/Sg/Div 32** interrogée sur sa motivation pour le pays nous répond « *On a aimé l'atmosphère, les gens, beaucoup de pays différents les uns à côté des autres* ». La démarche de **Exp/Sg/Div 34** est similaire, il apprécie particulièrement « *L'opportunité de découvrir différentes cultures et différents styles de travail* ». Dans le même esprit **Exp/Sg/Div 35** évoque son meilleur souvenir « *Travailler avec des gens de partout, un environnement stimulant* ». Nous observons également une tendance à fréquenter la communauté des expatriés chez la plupart de nos répondants. **Exp/Sg/Div 32** en témoigne « *J'ai établi peu de relations avec des locaux, je n'ai rencontré des locaux qu'à travers le bénévolat pour les œuvres de charité Diversaudit. C'est peut-être dû au fait que les locaux avant de se marier vivent avec leurs parents, on a tendance à nouer des relations avec des couples d'expatriés* ». Il nous semble que **Exp/Sg/Div 34** rencontre plutôt des internationaux, mais il nous livre des informations contradictoires « *Pour les collègues asiatiques, l'important c'est la famille, la nourriture et l'argent dans cet ordre, alors on ne développe pas de relations personnelles* » ce qui ne l'empêche pas d'affirmer plus tard « *j'ai des relations avec des locaux et des expats* », cependant il conseille aux nouveaux venus de contacter la communauté allemande à leur arrivée. Nous en déduisons que son réseau amical est international voire allemand, comme il le précise les relations qu'il noue avec les locaux restent superficielles et ne deviennent pas personnelles. **Exp/Sg/Div 35** cultive aussi des amitiés internationales « *Pas tant d'amitiés avec des locaux, Singapour est si petit que tu as ton réseau et tu n'as pas besoin de développer beaucoup d'amitiés. Peut-être que l'argent joue un rôle, c'est cher de sortir, la plupart des locaux vivent à la maison avec leur famille* ». Arrêtons-nous sur le cas de **Exp/Sg/Div 33**, de nationalité coréenne et américaine et ayant vécu majoritairement en Corée, cette répondante est d'une culture plus proche de Singapour que les cadres internationaux occidentaux cités précédemment. Elle a vécu dans plusieurs pays et se révèle sensible aux différences culturelles « *Il y a tant de nationalités, il faut être très attentif en évoquant certains sujets* ». Cependant, elle a développé des relations personnelles avec des Singapouriens « *Deux membres de mon équipe sont de Singapour, grâce à eux, j'ai participé à des mariages, c'est là que tu vois vraiment la culture, j'ai participé à des activités, des festivals,*

*des diners* ». Le fait d'être plus proche de cette culture a pu lui permettre de développer ces amitiés plus facilement, cependant cela correspond peut-être aussi à un trait de caractère individuel de la personne. Enfin nous remarquons que les cadres interrogés ne sont pas venus par attrait pour Singapour, aucun ne compte d'ailleurs s'y installer définitivement, leur objectif est de développer des compétences, un réseau et de valoriser une expérience internationale. **Exp/Sg/Div 32** nous confie à ce sujet « *Je vais continuer à travailler avec l'Asie une fois de retour en Angleterre, c'est inestimable pour moi d'apprendre comment ils travaillent* ». Même raisonnement chez **Exp/Sg/Div 34** « *Une fois de retour en Allemagne après mon transfert, je vais travailler avec les pays asiatiques, ça m'aide de développer mon réseau* ». **Exp/Sg/Div 33** est plus sensible aux opportunités professionnelles qu'à un lieu particulier « *Ce transfert est une bonne expérience, pourquoi ne pas le prolonger, cela dépend de l'opportunité que j'aurai, une expérience de travail à New York serait intéressante* ». Ainsi globalement l'analyse des propos des cadres internationaux de Singapour confirme leur intérêt pour l'aspect multiculturel de cette place financière internationale et ils ont plutôt tendance à nouer des relations au sein de la communauté internationale. Un des témoignages semble pourtant nuancer cette tendance et nous conduit à avancer l'hypothèse qu'il serait plus facile de s'inscrire dans les réseaux locaux pour une personne issue d'une culture proche de celle du pays d'accueil. Notons enfin qu'aucun de nos cadres internationaux ne désire s'établir définitivement à Singapour, ils souhaitent tous les quatre développer leurs compétences à l'international et ne cherchent pas à s'installer définitivement dans leur pays d'accueil.

#### *4.2.1.1.2 Absence de volonté de protection explicite à l'égard des étrangers et inexistence de barrière de la langue*

Si les Singapouriens ont un mode de vie différent des expatriés et ne se mélangent pas forcément à la communauté internationale, ils ne donnent pas l'impression pour autant d'être protecteurs de leur groupe et d'en exclure les étrangers. **Exp/Sg/Div 32** remarque tout de même qu'ils préfèrent habiter certains quartiers « *Les vrais Singapouriens ne se mélangent pas avec les expats, ils vivent dans des quartiers spéciaux* ». Comme nous l'avons évoqué plus haut **Exp/Sg/Div 32** et **Exp/Sg/Div 35** s'accordent pour attribuer le peu d'amitiés qu'ils ont noué avec les locaux à la différence de leur mode de vie. Ils nous expliquent en effet que les Singapouriens vivent chez leurs parents avant de se marier ce qui ne favorise pas les opportunités de sortir et de se rencontrer. En outre, le prix élevé des activités est rédhibitoire, ce qui freine probablement certains d'entre eux. Ensuite les cadres internationaux interrogés ne perçoivent pas de réticence à leur égard de la part des Singapouriens, la plupart d'entre eux se rejoignent pour remarquer qu'il leur est tout à fait possible de développer des relations amicales avec les habitants de leur pays d'accueil. Ils reconnaissent qu'il leur revient de faire le premier

pas, de s'intéresser aux gens et à la culture de Singapour. Ainsi **Exp/Sg/Div 32** nous confie ce qui a favorisé son intégration à Singapour « *Faire un effort par rapport aux gens ici, il y a assez d'expatriés, tu pourrais venir travailler tous les jours et maintenir des relations superficielles avec les locaux. Plus tu leur parles et tu t'intéresses à leur culture plus tu comprends les Singapouriens* ». Même impression chez **Exp/Sg/Div 34** « *ça dépend de toi, si tu veux développer des relations avec les locaux, ils doivent sentir que tu es intéressé par leur culture* ». **Exp/Sg/Div 33** souligne aussi qu'il appartient aux étrangers d'entrer en contact avec les locaux pour les connaître « *Les locaux font partie de la communauté, il dépend de toi de te lier avec eux* ». Enfin le fait que l'anglais soit utilisé comme première langue à Singapour permet aux cadres étrangers de communiquer facilement. **Exp/Sg/Div 32** en témoigne « *Singapour est plus facile que les autres environnements asiatiques parce que l'anglais est parlé comme première langue* ». **Exp/Sg/Div 35** reconnaît aussi que Singapour n'est pas un environnement trop dépaysant pour les occidentaux « *Je savais que Singapour, c'était « l'Asie light » pour les débutants, il y a beaucoup d'influences occidentales* ». Si les cadres internationaux distinguent la communauté internationale et le groupe des locaux, notamment en termes de mode de vie, ils ne perçoivent aucune réticence à leur égard. Ils considèrent que s'ils s'intéressent aux Singapouriens, s'ils font le premier pas, ils peuvent envisager de nouer des relations avec ces derniers, cependant ils reconnaissent que globalement ils ont plutôt tendance à fréquenter la communauté des expatriés. Ils avouent que l'utilisation de l'anglais à Singapour facilite leur expérience et n'évoquent à aucun moment l'expression de « barrière de la langue ». Notons que le sentiment d'accueil favorable ressenti par les étrangers est sans doute aussi influencé par la culture singapourienne de nature collectiviste selon l'analyse de Geert Hofstede. Les membres de cette culture accordent donc une grande importance au respect de l'harmonie et leur style de communication est implicite. Ainsi il est possible qu'ils puissent ressentir une certaine animosité à l'égard des étrangers sans l'exprimer explicitement.

#### 4.2.1.2 L'importance du contexte

##### 4.2.1.2.1 Le contexte national favorise la diversité dans la société

Les témoignages de nos répondants confirment invariablement le caractère multiculturel de Singapour, les différences culturelles y sont respectées, les diverses communautés ethniques s'y épanouissent et les étrangers de différentes races y cohabitent en bonne intelligence. Il nous semble qu'il s'agit là d'un contexte favorable à l'intégration au sens de John Berry (1997), les étrangers peuvent s'insérer dans la société sans abandonner leurs repères culturels. **Exp/Sg/Div 32** témoigne des bonnes relations entre les différentes ethnies « *Le gouvernement a réussi à faire un bon travail en établissant les différentes races ensemble. Une histoire*

*intéressante, un pays fier où tout fonctionne. Il y a tellement de races sans tensions racistes ».* Cette position favorable à la diversité lui permet de ne pas se sentir étrangère ici « *Je ne me sens pas comme une étrangère. Dans un autre pays les Chinois me dévisageraient, je me sentirais plus différente, plus rare. Ils ont déjà passé par un processus, ils sont plus ouverts ».* **Exp/Sg/Div 33** souligne la mise en valeur de la culture de chacun grâce à une comparaison avec les Etats-Unis « *J'ai travaillé peu de temps aux Nations Unies aux Etats-Unis et ils tendent à mettre en avant leur propre culture, tout le monde devient américain. Ici chacun est fier de sa culture, les personnes habitant à Singapour sont ouvertes à la diversité. Il y a différentes nationalités dans la communauté des expatriés avec différents groupes. Je n'ai pas travaillé dans un environnement aussi multiculturel avant ».* **Exp/Sg/Div 34** observe également la diversité des ethnies présentes à Singapour, mais aussi le caractère multiculturel et l'efficacité de la ville. Il évoque Singapour en ces termes « *un pays très international avec de multiples ethnies ».* Interrogé sur d'éventuelles difficultés rencontrées à son arrivée, il répond « *J'ai été choqué de la façon dont les gens interagissent et l'environnement public, très efficace, j'ai toujours l'impression d'être aidé ».* **Exp/Sg/Div 35** insiste aussi sur cette efficacité et remarque qu'aucune différence n'est faite entre étrangers et locaux « *Tu peux faire les choses de façon très efficace, même si tu es étranger, ils ne s'énervent pas parce qu'ils sont locaux ».* Cette efficacité s'accompagne néanmoins d'une certaine restriction des libertés. « *Singapour est un endroit vraiment unique dans le monde, comme une cité état, tout est efficace, propre, à côté de pleins de pays, mais il n'y a pas assez de liberté, le gouvernement réduit la liberté ».* Ainsi les données recueillies auprès de nos cadres internationaux à Singapour confirment une position favorable à la diversité dans le pays. En effet les particularités culturelles de chacun y sont mises en valeur, ce qui permet aux différentes ethnies de cohabiter de façon paisible. Nos répondants se sentent bien accueillis et pour la plupart n'ont pas vraiment l'impression d'être étrangers, en tout cas ils ne sont pas traités différemment que les locaux dans les services publics. Les étrangers à Singapour s'accordent à reconnaître la grande efficacité des services à Singapour, un des répondants y déplore cependant une relative restriction des libertés.

#### *4.2.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles*

Les personnes rencontrées se montrent forts satisfaites de l'accueil reçu dans l'entreprise et soulignent le caractère international de leurs équipes, elles remarquent la disposition favorable des employés en place à l'égard des nouveaux venus de l'international et par rapport à la diversité en général. Nous observons que chez Diversaudit Singapour l'arrivée de cadres étrangers fait partie du quotidien, ils sont accueillis de la même façon que les locaux qui sont d'ailleurs minoritaires dans certaines équipes. **Exp/Sg/Div 32** se souvient de ses premiers jours dans l'entreprise « *Mes collègues étaient très accueillants, ça aide de travailler pour une équipe*

internationale, il y a vingt nationalités dans mon équipe, c'est plus facile de s'habituer à une équipe diverse ». Même sentiment chez **Exp/Sg/Div 33** « *Tout le monde est très accueillant* » ainsi que chez **Exp/Sg/Div 34** « *Accueil sympathique de la part des collègues, bien qu'ils aient eu l'information de mon arrivée seulement quelques jours avant mon premier jour* ». **Exp/Sg/Div 35** suggère que le caractère multiculturel prévaut dans l'entreprise et qu'une culture organisationnelle forte n'a pas encore réussi à s'imposer « *Diversaudit est plus multiculturel, cinquante ans d'existence, pas une culture forte, dans quoi dois-tu t'intégrer ?* ». Les propos recueillis nous montrent que l'intégration se fait plus grâce à l'aide d'un supérieur dans l'entreprise ou d'un réseau de connaissances que par un séminaire d'introduction formel. Ainsi la fiscaliste anglaise **Exp/Sg/Div 32** nous confie « *Trois mois avant que j'arrive à Singapour, un associé britannique a commencé son transfert, il m'a beaucoup aidé pour m'installer* ». **Exp/Sg/Div 33** s'est intégrée grâce à son supérieur hiérarchique, à la connaissance de l'équipe avec qui elle allait travailler et la participation à un événement qui lui a permis de développer sa visibilité « *J'ai rencontré l'associé, c'était une bonne expérience, il m'a vraiment incluse dans l'équipe, je continue le travail que je faisais avec l'équipe et la mission sur les firmes internationales donc j'étais plus ou moins à l'aise. Trois semaines après mon arrivée, j'ai participé à une table ronde du management pour une discussion sur les différences culturelles, cette expérience en Corée et au Japon est très rare, cela m'a permis de bien me présenter* ». **Exp/Sg/Div 35** s'est intégré grâce à son réseau de connaissance « *J'avais déjà travaillé avec la plupart de mes collègues avant. L'équipe de management est majoritairement étrangère (quatre locaux sur vingt personnes)* ». Il ajoute « *Quand j'ai commencé aux Etats-Unis, j'ai eu un séminaire d'introduction complet, à Singapour c'est différent, je suis arrivé comme manager et je n'ai pas eu d'introduction formelle* ». L'analyse des propos de nos répondants confirme le caractère multiculturel de Diversaudit Singapour, la qualité d'accueil des cadres étrangers et la valorisation des différences culturelles dans l'entreprise. L'intégration se fait soit grâce au supérieur hiérarchique ou aux réseaux de connaissances du nouvel arrivé, le développement de la relation aux autres semble primordial dans ce processus. Une fois de plus nous pensons pouvoir expliquer cette tendance grâce à la dimension du collectivisme mise à jour par Geert Hofstede, l'auteur montre que dans les pays asiatiques le développement de bonnes relations et l'harmonie au sein du groupe priment sur l'exécution des tâches. Il serait ainsi plus important pour assurer le succès d'une intégration professionnelle de nouer de bonnes relations avec son équipe grâce au soutien du supérieur hiérarchique ou d'une connaissance déjà en place plutôt que d'assister à un séminaire d'intégration, riche d'enseignements quant aux procédures de l'entreprise.

4.2.2 Culture et langue font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe

4.2.2.1 *Tendance au regroupement par nationalité et par langue et meilleur accueil dans un groupe de sa propre nationalité.*

A Singapour nous observons que certains cadres internationaux cherchent à rencontrer leur compatriotes alors que d'autres s'épanouissent au sein de la communauté internationale. La question de la langue est peu évoquée, l'anglais étant majoritairement utilisé dans le pays, les cadres internationaux ne mentionnent pas de problèmes de communication. En revanche tous nos répondants sont sensibles à l'existence de différences culturelles surtout entre les cultures chinoises et occidentales. Il est possible que cette adaptation à une façon d'appréhender les choses parfois difficile à comprendre pour certains d'entre eux les conduise à apprécier de se retrouver dans un groupe de leur propre nationalité ou dans un groupe composé d'occidentaux plus proche de leurs références culturelles. Comme nous l'avons déjà évoqué **Exp/Sg/Div 32** fiscaliste anglaise a beaucoup compté sur le soutien d'un supérieur hiérarchique britannique lors de son intégration. **Exp/Sg/Div 34** consultant allemand, conseille aux nouveaux venus de l'international de se rapprocher de leurs compatriotes lors de leur arrivée à Singapour « *C'est important d'être actif par soi même, tu dois faire quelque chose, par exemple rencontrer la communauté allemande* ». **Exp/Sg/Div 35** quant à lui déclare fréquenter les milieux internationaux et ne pas s'arrêter à la recherche de ses concitoyens « *Mon cercle d'amis est international pas forcément américain* » cependant dans le cadre professionnel, il a quand même constitué une équipe avec d'anciens collègues des Etats-Unis « *Mon équipe m'a aidé, j'ai constitué une équipe avec des anciens collègues avec qui je travaillais aux Etats-Unis* ». Interrogé sur ce qu'il l'a aidé à s'intégrer, il ajoute « *Le fait de rencontrer des gens qui ont le même parcours que toi et qui sont déjà passés par là. Etre capable de savoir comment faire, ce que tu aimes* ». **Exp/Sg/Div 33** constate la formation de différents groupes en fonction des nationalités des personnes « *Il y a des nationalités différentes dans la communauté des expatriés avec différents groupes* ». Les personnes interrogées ne mentionnent aucun problème de communication, notre fiscaliste anglaise **Exp/Sg/Div 32** ajoute même « *Singapour est plus facile que les autres environnements asiatiques parce que l'anglais est parlé comme première langue* ». Ensuite nos répondants occidentaux se rejoignent pour observer les mêmes différences culturelles chez leur collègues asiatiques, pour certains l'expérience est pénible. **Exp/Sg/Div 32** souligne l'influence de la culture chinoise « *Ils ont une approche différente en termes de culture, l'influence chinoise est capitale, ils n'aiment pas la confrontation et perdre la face* ». **Exp/Sg/Div 35** dans le même esprit compare la culture locale avec celle des Etats-Unis « *Les Chinois locaux de Singapour sont doux et polis, c'est important pour eux de ne pas*

*perdre la face. Aux Etats-Unis, on est plus direct que dans d'autres pays* ». La priorité accordée à l'harmonie dans les relations par rapport aux objectifs à atteindre perturbe particulièrement **Exp/Sg/Div 34** « *Le travail est difficile, cela manque de structure, il n'y a pas de flux de communication, pas d'objectifs clairs, on se sait pas qui est responsable de quoi, des produits par exemple. Quand je demande à mon chef, il me répond « Qu'est-ce que tu veux dire ? » Il n'y a pas de service clients, pas de stratégie, ça marche juste parce que les associés ont d'excellents contacts* ». Nous avons été amusés par ce commentaire qui nous semble tout droit sorti d'un cas d'école pour expliquer les différences entre culture singapourienne et culture allemande. En effet toujours à la lumière de la dimension de l'individualisme et du collectivisme mise à jour par Geert Hofstede (1980b), nous saisissons bien l'incompréhension de ce consultant allemand issu d'une culture individualiste dans laquelle l'atteinte des objectifs et les procédures constituent des priorités face à une culture collectiviste qui privilégie le développement de relations harmonieuses pour parvenir à faire des affaires. Ainsi la tendance au regroupement par nationalité existe à Singapour et rassure les cadres internationaux bien que certains se déclarent plus attirés par la communauté internationale en général. Les propos recueillis ne font en revanche aucune référence à d'éventuels problèmes de communication liés à la langue, tendance expliquée par l'utilisation massive de l'anglais à Singapour. Enfin les nombreuses références aux différences culturelles observées semblent expliquer en partie cette tendance des cadres étrangers à se regrouper soit par nationalité soit au sein d'une communauté internationale plus large pour échanger entre personnes aux références culturelles communes. La tendance collectiviste de la culture singapourienne à mettre l'accent sur la préservation de l'harmonie et le développement de bonnes relations au sein du groupe plutôt que sur l'exécution des tâches et l'atteinte des objectifs décontenance les cadres étrangers issus de cultures individualistes.

#### *4.2.2.2 Ce regroupement constitue un premier pas vers l'intégration, ensuite nécessité d'une certaine audace pour sortir de son groupe de référence*

Les cadres internationaux interrogés à Singapour n'évoquent pas explicitement la nécessité de sortir du groupe de leur communauté nationale pour s'intégrer, cependant ils mentionnent l'importance d'aller vers les gens, de s'intéresser et de s'adapter à eux. Cette démarche de rentrer en contact avec l'autre requiert un certain aplomb. **Exp/Sg/Div 32** témoigne de la nécessité de sortir de sa zone de confort à la faveur d'une comparaison entre Singapour et le Royaume Uni « *En travaillant dans différents départements occidentaux, les gens font juste les choses de différentes façons. Ici je sors de ma zone de confort et je dois m'adapter aux autres* ». **Exp/Sg/Div 33** souligne qu'il est indispensable d'avoir le courage de rentrer en contact avec les gens « *Il faut être ouvert d'esprit, pas timide (...)* Si quelque chose est différent, tu dois

*t'adapter, tends d'abord la main aux gens pour qu'ils t'entraînent* ». **Exp/Sg/Div 34** insiste sur la responsabilité de l'individu lors de l'expérience d'intégration, il lui revient en effet d'entreprendre les démarches nécessaires à la réussite de cette entreprise « *Développer des relations avec des locaux dépend de toi, si tu veux nouer des relations avec les locaux, ils doivent sentir que tu t'intéresses à leur culture* ». Il ajoute « *mon conseil aux nouveaux venus serait vraiment d'être actif par soi même* ». **Exp/Sg/Div 35** conseille aussi de multiplier les rencontres « *Trouver des gens qui ont les mêmes perspectives ou les mêmes intérêts que toi, avec qui tu peux passer du temps, les gens au bureau ne peuvent pas tous être tes amis* ». Ainsi les témoignages de nos répondants ne font pas état de l'obligation de quitter le confort de leur communauté nationale pour s'intégrer à Singapour. Cependant ces cadres internationaux confirment l'importance de rentrer en contact avec les gens et de s'adapter à eux pour une intégration réussie. Cette exigence implique une certaine assurance chez le cadre étranger confronté à une nouvelle culture.

#### 4.2.2.3 *Rôle de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise*

Les propos des cadres internationaux en poste à Singapour ne permettent pas d'établir de différences significatives liées à la nature des nationalités côtoyées lors de l'expérience d'intégration en entreprise. Cependant pour certains, le fait d'arriver dans un environnement multiculturel semble faciliter les choses, d'autres sont aidés par le fait de travailler avec des personnes avec qui ils avaient déjà développé des relations professionnelles lors de projets internationaux. Parfois ces réseaux sont noués avec des compatriotes. Comme indiqué précédemment **Exp/Sg/Div 32** est convaincue que le fait de travailler pour une équipe internationale a facilité son intégration « *ça aide de travailler pour une équipe internationale, il y a vingt nationalités dans mon équipe, c'est plus facile de s'habituer à une équipe diverse* ». Souvenons nous aussi que cette fiscaliste anglaise a particulièrement apprécié le soutien d'un supérieur hiérarchique britannique lors de son arrivée à Singapour. **Exp/Sg/Div 33** est sensible à cet environnement multiculturel « *Je n'ai jamais travaillé dans un environnement aussi multiculturel avant* ». Elle soulève tout de même certains écueils à éviter « *Il y a tant de nationalités, il faut être attentif en évoquant certains sujets* ». Les contacts professionnels développés avant son arrivée avec son équipe l'ont aidée à s'adapter « *Je continue le travail que je faisais avec l'équipe et la mission sur les firmes multinationales donc j'étais plus ou moins à l'aise* ». Même situation pour **Exp/Sg/Div 35** « *J'ai déjà travaillé avec la plupart de mes collègues avant, l'équipe de management est majoritairement étrangère (quatre locaux sur vingt)* ». Ce directeur associé américain a même eu le privilège de constituer son équipe et son choix s'est porté sur ses compatriotes « *J'ai constitué une équipe de travail avec des collègues*

des Etats-Unis ». Seul le consultant allemand **Exp/Sg/Div 33** n'a pas évoqué de liens particuliers avec les membres de son équipe avant son arrivée ou de réseau de connaissance et si nous comparons son témoignage à ceux des autres répondants, il nous semble que son expérience d'adaptation aux équipes de Singapour a été la plus difficile, souvenons de son incompréhension face à ces supérieurs évoquée précédemment « *Le travail est difficile, cela manque de structure, il n'y a pas de flux de communication, pas d'objectif clair, on ne sait pas qui est responsable de quoi* ». Ainsi le caractère systématiquement multiculturel des équipes rejointes par nos répondants ne nous permet pas d'établir de différences liées aux nationalités côtoyées lors de l'expérience d'intégration. Cependant leurs propos nous permettent tout de même de confirmer deux tendances. En premier lieu l'arrivée au sein d'une équipe multiculturelle, appréciée par la population interrogée semble avoir une influence positive sur l'intégration professionnelle dans un nouvel environnement culturel. Deuxième point, à Singapour, pays de culture asiatique le fait d'avoir développé un réseau relationnel paraît essentiel pour réussir son intégration.

#### *4.2.2.4 La compétence entraîne une reconnaissance de la part de l'équipe de travail et favorise l'intégration du cadre international*

L'expérience de certains de nos cadres internationaux confirme l'influence favorable de la maîtrise d'une compétence utile à l'équipe pour la réussite de l'intégration professionnelle. D'autres en revanche ne font pas allusion au rôle joué par leur expertise professionnelle lors de la confrontation à leur nouvel environnement. **Exp/Sg/Div 33** évoque la méthodologie d'audit Diversaudit, utilisée partout dans le monde qui lui a permis de retrouver des repères rapidement « *Professionnellement pas une grande différence avec la méthodologie d'audit Diversaudit. Je ne vois pas tant de différences dans la manière d'exécuter le travail et de gérer les ressources* ». Rappelons que cette répondante est coréenne et Singapour est sans doute plus proche de sa culture que de celle des autres cadres occidentaux. Cette remarque souligne tout de même l'importance de la culture professionnelle en audit, l'utilisation d'une méthodologie d'audit internationale permet de fédérer autour de références communes des auditeurs issus de cultures nationales différentes. Interrogée sur ce qui l'a aidée à s'intégrer, elle nous explique que son équipe a pu bénéficier de l'expérience qu'elle avait développée grâce à une mission précédente sur un plus gros client, elle a donc été en mesure de partager ses connaissances et de former ses collègues, cette situation a accéléré son intégration « *J'ai pu partager mon expérience, j'ai donné des sessions de formation, j'ai travaillé sur une plus grosse mission avant, ils avaient besoin de mes compétences, je suis parvenue à faire le transfert de connaissances* ». Son équipe avait vraiment besoin d'elle immédiatement, ce qui l'a aidée à s'intégrer rapidement « *J'ai été immédiatement envoyée sur la mission et j'ai travaillé avec*

*beaucoup de membres de l'équipe, ils m'ont emmenée dîner et voir des films le week-end* ». La compétence a aussi joué un rôle dans l'intégration d'**Exp/Sg/Div 35**. Interrogé sur ce que cette expérience lui apporte, il nous confie qu'il a beaucoup progressé parce que ses supérieurs hiérarchiques ont des exigences élevées peut-être plus envers lui qu'envers les employés locaux, nous en déduisons qu'il doit être compétent dans son domaine. Parallèlement nous observons qu'il s'est bien intégré à son nouvel environnement « *Progresser plus, les associés ont des exigences élevées et te mettent beaucoup de pression, quel est l'intérêt de faire venir un étranger sinon ?* ». Ainsi les propos de certains des cadres interrogés confirment que la maîtrise d'une compétence utile à l'équipe et le fait d'apporter une valeur ajoutée aux yeux des supérieurs entraîne une reconnaissance du cadre international par ses collaborateurs, ce qui le conduit à s'identifier plus rapidement à son nouvel environnement. Cette situation n'est cependant pas systématique puisque deux des cadres étrangers interrogés n'évoquent pas le rôle de la compétence lors de leur expérience d'intégration.

#### 4.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement

##### 4.2.3.1 *L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international*

Les données recueillies à Singapour montrent que certains cadres internationaux ont conscience de changer lors de leur expérience internationale, d'autres plus pragmatiques n'évoquent que les apports professionnels de cette étape de leur parcours, cependant aucun n'évoque de remise en cause majeure. **Exp/Sg/Div 33** avoue avoir changé au contact de cet environnement multiculturel « *Cette diversité est une bonne expérience et développe la capacité d'adaptation en ce sens* ». Les autres cadres interrogés, nous le détaillerons dans la partie suivante se concentrent plus sur les compétences développées lors de leur expérience à Singapour. Cette situation nous amène à nous interroger sur la signification de ce comportement différent de celui des personnes ayant rejoint les autres environnements étudiés, cette tendance peut s'expliquer par les caractéristiques propres des individus interrogés, mais aussi par l'environnement. En effet nos répondants ont mentionné à plusieurs reprises l'efficacité et le pragmatisme, typiques à Singapour, il est possible que cet état d'esprit influe sur nos cadres internationaux et les engage à ne retenir que les apports directement pratiques de leur expérience. Précisons qu'il ne s'agit là que de suppositions, nos données ne nous permettent pas de vérifier cette hypothèse. Ainsi à Singapour les cadres interrogés semblent moins amenés à se remettre en cause que dans les autres environnements étudiés, à réfléchir à leur parcours, peu sont conscients d'une évolution intérieure pour s'adapter à leur pays d'accueil.

#### 4.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne

Comme nous l'avons déjà mentionné dans la partie précédente les cadres internationaux à Singapour ont conscience pour la plupart d'une évolution liée au développement de compétences professionnelles ou personnelle garante d'une certaine maturation, d'autres ont changé en s'ouvrant aux nombreuses cultures avec lesquelles ils ont l'opportunité d'être en contact lorsqu'ils sont à Singapour. Ainsi **Exp/Sg/Div 32** reconnaît s'être développée humainement grâce à cette expérience internationale, mais elle considère cet apport avant tout en termes de bénéfices professionnels « *Professionnellement, je me suis certainement développée plus au niveau humain (...) Cette expérience a développé ma connaissance des Asiatiques (...) L'Asie est une région très importante pour moi dans le futur. Je vais continuer à travailler avec l'Asie une fois de retour en Angleterre. C'est inestimable pour moi d'apprendre comment ils travaillent* ». Cette fiscaliste britannique est sensible aux différences culturelles et s'y adapte pour diriger son équipe de façon efficace, elle compare les méthodes de travail de Singapour avec celles de son pays d'origine la Grande Bretagne « *L'influence chinoise est primordiale, ils n'aiment pas la confrontation et perdre la face (...) Pour gérer ton équipe tu t'adaptes à leur façon de faire. Je suis plus consciente que j'ai changé la manière de dire les choses* ». **Exp/Sg/Div 34** partage cet objectif « *De retour en Allemagne après mon transfert, je travaillerai avec les pays d'Asie, ça m'a aidé à développer mon réseau, ça fournit une valeur ajoutée* » nous avons vu précédemment que ce consultant allemand est moins enclin à essayer de s'adapter aux spécificités culturelles du pays que sa collègue britannique, souvenons nous de ses propos « *Le travail est difficile, cela manque de structure, il n'y a pas de flux de communication, pas d'objectif clair, on ne sait pas qui est responsable de quoi* ». **Exp/Sg/Div 35** pense que cette expérience lui a permis avant tout de progresser professionnellement, interrogé sur les apports de cette expérience, il répond « *Progresser, les associés ont de hautes exigences et te mettent beaucoup de pression* », il apprécie l'environnement multiculturel de Singapour. Il évoque son meilleur souvenir à Singapour « *Travailler avec des gens de partout, un environnement stimulant et une vie facile* », il est sensible aux différents styles de travail mais il ne semble pas questionner son mode de fonctionnement, souvenons-nous qu'il a créé une équipe de travail constituée uniquement d'Américains à Singapour. **Exp/Sg/Div 33** semble être la seule de ce groupe à ressentir cette évolution liée à une ouverture sur d'autres cultures, comme nous l'avons mentionné dans la partie précédente, cette consultante coréenne a le sentiment d'avoir changé, elle a développé sa capacité d'adaptation au contact de la société multiculturelle singapourienne. Elle insiste sur l'importance de l'ouverture d'esprit. Interrogée sur ce qu'elle conseillerait aux nouveaux arrivants pour s'intégrer, elle répond « *Ils ont besoin d'être ouverts d'esprit, pas timides. Un expatrié des Pays-Bas est reparti plus tôt, il n'était pas*

*ouvert d'esprit, si quelque chose est différent, tu dois t'adapter* ». Ainsi à Singapour aussi, les cadres évoluent de façon différente pour s'adapter à leur nouvel environnement, le développement de compétences accompagné d'une certaine maturation de la personne est généralement la stratégie la plus recherchée par nos cadres internationaux, parfois elle n'exclue pas une ouverture aux différences culturelles reconnue nécessaire par certains pour progresser professionnellement. La consultante coréenne interrogée privilégie quant à elle l'ouverture aux différentes cultures.

## Conclusions autour de l'expérience d'intégration à Singapour

Avant de conclure quant à l'expérience des cadres internationaux à Singapour, rappelons que les entretiens avec ces derniers ont été organisés par le département mobilité internationale de Diversaudit Singapour, nous craignons de ne rencontrer que des personnes au discours positif, cela n'a pas été le cas. Nous sommes tout de même conscients que cette démarche peut susciter des commentaires plus normalisés que les entretiens organisés de façon plus directe comme nous l'avons fait pour d'autres groupes, nous avons été attentifs à ce risque lors de notre analyse.

Les propos des cadres internationaux recueillis à Singapour nous permettent de conclure à la présence de deux mondes au sein de la place financière étudiée, la communauté internationale et les réseaux locaux, ces différents groupes ne semblent pas se mélanger beaucoup. Les Singapouriens ont un mode de vie différent des expatriés, ils ne donnent pas l'impression pour autant d'être protecteurs de leur groupe et d'en exclure les étrangers. En effet nous n'observons aucune animosité entre ces deux communautés, les étrangers reconnaissent d'ailleurs qu'il leur est tout à fait possible de se lier avec des Singapouriens s'ils font l'effort d'aller vers eux mais selon nos données peu font cette démarche. Par ailleurs l'utilisation de l'anglais par toutes les communautés en supprimant les problèmes de communication peut expliquer la bonne entente observée entre les différents groupes. Les étrangers apprécient le caractère multiculturel de Singapour et prennent plaisir à fréquenter la communauté internationale. Nous remarquons d'ailleurs que pour nos répondants le choix de Singapour a généralement été motivé par une opportunité professionnelle et aucun d'entre eux ne souhaite s'y installer définitivement.

Le contexte national favorise le respect des différentes cultures et l'épanouissement de leurs communautés respectives, il existe cependant certaines lois restreignant la liberté des individus à Singapour. Au niveau organisationnel, nos données mettent en lumière la qualité de l'accueil et la valorisation des différences culturelles au sein Diversaudit, cependant l'intégration se fera plus grâce à l'introduction d'un supérieur hiérarchique ou d'un réseau avec qui le nouveau venu avait déjà été en contact professionnellement que par un séminaire d'introduction formel. Nous retrouvons ici la priorité accordée par la culture chinoise à l'harmonie au sein du groupe et à la construction de relations par rapport au développement de connaissances pour la bonne exécution des tâches.

Nous observons une fois de plus une tendance des cadres internationaux à se retrouver parmi les membres de leur communauté d'origine.

En revanche le problème de la langue n'est pas évoqué, l'utilisation de l'anglais à Singapour simplifie la communication pour les étrangers. Les cadres interrogés ne mentionnent pas explicitement la nécessité de sortir de leur groupe d'origine mais ils soulignent l'importance d'aller vers les locaux et de s'intéresser à leur culture pour s'intégrer. Les cadres interrogés ont tous rejoint des équipes multiculturelles et certains mettent l'accent sur la plus grande facilité à s'intégrer dans ce genre d'environnement. De façon prévisible, la maîtrise d'une compétence utile à l'équipe et le fait d'apporter une valeur ajoutée aux yeux du supérieur hiérarchique facilite l'intégration du cadre international.

Enfin le développement de compétences accompagné d'une certaine maturation semble être la stratégie privilégiée par les cadres internationaux de Singapour pour s'adapter à leur pays d'accueil, cela n'empêche pas certains d'entre eux de s'ouvrir aux différentes cultures mais pour la plupart cela ne constitue pas leur objectif premier.

## Section 5 L'expérience anglaise

### 5.1 Les caractéristiques du pays

Pour mieux comprendre les perceptions de nos cadres internationaux à Londres nous allons présenter brièvement l'environnement économique et social du Royaume Uni avant de nous intéresser plus précisément à sa capitale.

#### 5.1.1 Une société délibérément multiculturelle

Selon l'article de l'encyclopédie Wikipédia qui lui est consacré, le Royaume Uni est un état indépendant créé en 1801 composé de l'Angleterre, de l'Ecosse, du Pays de Galles et de l'Irlande du Nord. D'un point de vue politique, il a bénéficié de la première démocratie parlementaire et possède une des plus vieilles monarchies constitutionnelles au monde. Cette grande puissance a connu son âge d'or lors de la révolution industrielle et n'a cessé depuis d'attirer d'innombrables personnes étrangères. A l'heure actuelle l'immigration provient essentiellement d'Europe et des pays qui formaient jadis l'empire britannique, la présence de nombreuses minorités ethniques est d'ailleurs confirmée par les statistiques issues de l'encyclopédie Wikipédia. En effet, selon le dernier recensement de 2001<sup>11</sup>, au Royaume-Uni, les statistiques dénombrent, 67% de Britanniques par rapport à la population totale, 1,8% d'Indiens, 1,3% de Pakistanais, 1,2% d'Irlandais, 1,2% de métisses, 1% de Caribéens, 0,8% de noirs africains, 0,5% de Bangladeshis, 0,4% d'Asiatiques en excluant les Chinois et 0,4% de Chinois. Précisons que Londres, l'environnement que nous allons étudier plus spécifiquement compte le pourcentage le plus élevé de groupes ethniques du pays avec 40,1% de sa population totale. Consciente des risques entraînés par la cohabitation d'ethnies si nombreuses, la classe politique a choisi d'encourager le respect des différences et a permis à chacun de rester fidèle à ses références culturelles soutenant ainsi le développement d'une société multiculturelle. La page de l'encyclopédie Wikipédia consacrée à la « Commission for racial equity précise que cette volonté s'illustre par la création en 1976 de la « Commission for racial equity », établie par le « Race relation act » du gouvernement travailliste de James Callaghan. Cette commission a pour objectif d'encourager une meilleure intégration et de meilleures relations entre les personnes de différents groupes ethniques et d'aider par ses pouvoirs légaux à éradiquer la discrimination et le harcèlement raciaux. En 2004, la commission a fusionné en une seule entité dédiée à l'égalité de façon plus large : la « Commission for Equality and Human Rights ».

---

<sup>11</sup> Il s'agit du dernier recensement dont les chiffres sont disponibles au moment où nous réalisons cette étude

Ainsi le Royaume Uni favorise l'épanouissement d'une société multiculturelle, le pays a fait le choix de permettre aux nombreuses populations étrangères qu'il accueille de conserver ses différences culturelles tout en les respectant. La volonté politique de favoriser l'intégration des étrangers est attestée par la création d'une commission soucieuse de garantir l'adaptation et la bonne cohabitation des différents groupes ethniques présents dans le pays. Notons cependant que les débats actuels remettent en cause cette approche multiculturaliste.

#### 5.1.2 Une immigration choisie de plus en plus contrôlée

La structure de l'immigration au Royaume-Uni a beaucoup évolué, les immigrants de l'ancienne génération sont arrivés par le biais des réseaux de l'Empire et du Commonwealth pour répondre aux besoins de main d'œuvre de l'après-guerre ou pour des réunifications familiales. L'immigration plus récente correspond à une forte demande du marché du travail liée à la croissance économique du début des années 1990 à 2008. Ainsi, le Royaume-Uni comme la plupart des états européens a opté pour une immigration choisie, Anne Salles (2009) souligne la volonté de durcissement des politiques d'immigration en limitant l'afflux de travailleurs étrangers à certains secteurs de l'économie en mal de main d'œuvre. La page de l'encyclopédie Wikipédia consacrée à l'immigration au Royaume-Uni depuis 1922 précise que cette politique porte le nom de « managed migration » et autorise l'immigration des travailleurs et des étudiants n'appartenant pas à l'Union Européenne, ces travailleurs doivent être hautement qualifiés ou correspondre à un besoin de compétence précis sur le territoire national. Intéressons nous maintenant aux tendances migratoires au sein de l'Union Européenne. Un rapport de Simpton et Somerville (2010) de la commission pour l'égalité et les droits de l'homme souligne que l'accession à l'Union Européenne des nouveaux pays membres en mai 2004 a entraîné entre mai 2004 et septembre 2009 l'arrivée de 1,5 millions de travailleurs immigrés de ces pays. Plus de la moitié de ces travailleurs européens sont retournés dans leur pays puisque le nombre de ressortissants de ces nouveaux pays membres sur la période n'a augmenté que de 700 000. Le Royaume-Uni illustre aussi sa volonté de contrôler son immigration par son statut particulier au sein de l'espace Schengen. Le page du site web « Toute l'Europe.eu » consacrée à l'Espace Schengen stipule que le Royaume-Uni en effet obtenu la possibilité de ne participer qu'à une partie des dispositions Schengen et conserve le droit de contrôler les personnes à ses frontières et de ne pas intégrer dès leur adoption les mesures concernant les visas, l'asile et l'immigration. Ainsi nous observons une tendance nette au durcissement des politiques d'immigration au Royaume-Uni, ce qui n'empêche pas le pays de reconnaître son besoin en main d'œuvre qualifiée.

### 5.1.3 Du rayonnement de la période de la révolution industrielle à la place financière internationale

Berceau de l'ère industrielle, le Royaume-Uni a vu son économie décliner au cours de la plus grande partie du vingtième siècle, cependant l'essor du secteur tertiaire dominé par les services financiers permet de contre balancer cette tendance et entraîne le pays au rang de septième économie mondiale selon son Produit Intérieur Brut parité pouvoir d'achat selon la liste des pays par Produit Intérieur Brut parité pouvoir d'achat de 2009 du FMI.. Le rapport consacré à l'analyse du Royaume-Uni (Mai 2010) issu de la base de données Datamonitor indique que traditionnellement l'activité industrielle s'est concentrée dans le nord du pays tandis que le secteur des services s'est développé dans le sud. Cette répartition des secteurs d'activités entraîne une disparité entre le sud du pays qui prospère et le nord qui évolue à un rythme plus lent. Concrètement tandis que le secteur industriel constituait 34% du Produit Intérieur Brut en 1990, il ne compte plus que pour 19,8% en 2009 face à une contribution de 79,4% de la part du secteur des services. L'article de l'encyclopédie Wikipédia consacré au Royaume-Uni précise que le secteur tertiaire du Royaume-Uni est dominé par les services financiers en particulier par le domaine de la banque et de l'assurance, Londres est d'ailleurs devenu le plus grand centre financier au monde. Le niveau et la qualité de vie y sont élevés, Selon le rapport mondial sur le Développement Humain 2010 du Programme des Nations Unies pour le Développement Humain, l'Indice de Développement Humain est considéré comme très élevé au Royaume-Uni avec un score de 0,849. Enfin le rapport sur le Royaume-Uni issu de la base de données Datamonitor précise que la solidité financière de l'économie britannique lui a permis de relativement bien réagir face à la crise financière internationale de 2008. Nous n'avons pas encore assez de recul pour analyser l'impact de la crise actuelle.

### 5.1.4 A la découverte de Londres

Londres est un centre économique et commercial majeur, d'après l'article consacré à la démographie de Londres par l'Encyclopédie Wikipédia, une estimation de « l'Office for National Statistics » de 2007 lui attribue 7 556 900 habitants. Par ailleurs d'après le classement des villes par PIB de PriceWaterhouseCoopers 2009, Londres est la ville qui a le Produit Intérieur Brut le plus élevé en Europe. La capitale du Royaume-Uni est aussi une des places financières les plus importantes au monde aux côtés de New-York. L'article de l'encyclopédie Wikipédia consacré à Londres précise que la ville accueille les sièges sociaux de cents entreprises parmi les cinq cents firmes les plus importantes en Europe. La finance est le secteur d'activité le plus représenté à Londres, Le tourisme est également une source de revenu importante pour la ville, puisque en 2008, elle attire quinze millions de visiteurs internationaux, ce qui en fait la ville la

plus visitée au monde. Enfin, l'aspect multiculturel de la société britannique atteint son paroxysme à Londres, le dernier recensement de 2001 indique qu'un tiers des Londoniens est né en dehors du Royaume-Uni. Les nationalités les plus représentées sont les Britanniques avec 72,9% de la population, les Indiens avec 2,4%, les Irlandais avec 2,2%, les Bangladais avec 1,2%, les Jamaïquains avec 1,1%, les Nigériens avec 1% et les Pakistanais avec 0,9%. Gidley et Jayaweera (2010) précisent que la population étrangère à Londres est à la fois plus jeune et établie depuis plus longtemps que la population étrangère dans le reste du Royaume-Uni. Une estimation faite par l'Office National des Statistiques sur la population résidente au Royaume-Uni par pays de naissance de juillet 2009 à juin 2010 indique que l'accès des nouveaux états membres à l'Union Européenne a changé la donne. En effet entre juillet 2009 et juin 2010 les Polonais sont devenus la deuxième communauté la plus représentée à Londres. La municipalité consciente de l'importance de favoriser la cohabitation paisible de cette population si diverse encourage l'intégration des étrangers. Elle a publié *London enriched* en 2009, ce document explique la stratégie du maire pour intégrer les réfugiés mais aussi les autres migrants, un des points clé de ce plan d'action est de développer l'offre de cours d'anglais pour les étrangers, la priorité accordée à cette mesure s'explique par l'existence de trois cents langues différentes dans l'agglomération londonienne. Ce document souligne aussi le rôle important des différentes communautés présentes à Londres pour l'intégration des nouveaux arrivants et souhaite soutenir le développement de celles-ci. Ainsi Londres nous apparaît comme une place financière internationale, moteur de l'économie du pays, nous remarquons aussi son caractère excessivement multiculturel, tendance soutenue par la municipalité qui favorise le développement des différentes communautés étrangères à Londres. Intéressons nous maintenant à l'expérience des cadres ayant intégré cette mégapole.

## 5.2 L'expérience des cadres internationaux à Londres

Nous avons interrogé cinq cadres internationaux sur leur expérience d'intégration à Londres, certains au sein de Diversaudit d'autres dans d'autres entreprises toujours dans l'objectif de discerner l'influence de la culture d'entreprise dans ce processus. Comme pour les groupes précédents nous avons interrogé des personnes en situation d'expatriation et d'autres bénéficiant d'un contrat à durée déterminée dans le pays. Nous avons aussi interrogé des personnes de nationalités différentes plus ou moins éloignées de la culture anglaise. Nous avons choisi Londres pour son caractère multiculturel encore plus accentué qu'à Luxembourg, mais aussi parce que comme nous l'avons évoqué plus haut, il s'agit d'une place financière internationale incontournable. En revanche il nous semble que le caractère plus marqué de la culture britannique et l'existence de l'anglais comme langue commune présentent des différences avec l'environnement luxembourgeois qui devraient nous permettre d'approfondir

nos catégories et de préciser ainsi certaines de nos hypothèses. Ajoutons que pour l'organisation des entretiens au sein de Diversaudit Londres, la position des ressources humaines a été la même qu'à Diversaudit Zürich. En effet malgré l'accord reçu avant notre départ de l'entreprise pour interroger certains auditeurs étrangers dans le cadre de nos travaux de recherches, l'entreprise n'a pas donné suite à nos demandes successives lorsque nous l'avons contactée pour l'organisation des entretiens. Nous avons donc eu recours à notre réseau relationnel et avons contacté certains auditeurs avec lesquels nous avons été en rapport lors de notre expérience de la mobilité internationale. Précisons que dans la mesure où ne sommes pas passés par l'intermédiaire du département ressources humaines pour l'organisation des entretiens, nous n'avons pas eu accès aux évaluations des personnes interrogées, nous n'avons donc pas pu bénéficier de cet élément pour juger de leur performances dans l'entreprise. Nous souhaitions aussi interroger des étrangers au sein d'établissements financiers d'origine britannique, nous avons contacté plusieurs banques anglaises à cet effet, elles n'ont malheureusement pas répondu favorablement à notre requête. Comme nous ne voulions pas renoncer à analyser l'expérience d'intégration dans un autre milieu que celui de Diversaudit, nous avons interrogé un cadre français que nous connaissions travaillant pour une banque américaine à Londres et une auditrice dans un cabinet différent de Diversaudit avec qui nous avons été mis en contact par un autre répondant. Nous allons présenter plus en détails ces entreprises avec les profils des répondants. Une fois de plus, nous sommes conscients que la façon différente de contacter nos répondants selon les groupes risque d'influer sur notre étude. Nous avons fait le choix de préférer obtenir des informations sur l'expérience d'intégration à Londres en restant vigilant lors de notre analyse plutôt que de nous priver de la richesse de cette comparaison. Nous avons rencontré un cadre français, employé de la banque américaine, revenu à Paris dans un restaurant. Cet entretien a été fastidieux, il y avait beaucoup de bruit et il était difficile de se concentrer, nous avons donc décidé de réaliser les autres entretiens par téléphone, il nous a semblé que la qualité des informations reçues ne souffrait pas trop de ce moyen de communication, de plus nous n'avions pas réussi à organiser tous les entretiens sur la même période et il nous était impossible pour une question de coût de nous rendre plusieurs fois à Londres. Nous avons effectué ces entretiens entre avril et juin 2010. Dernier élément à prendre en compte, parmi nos répondants plusieurs étaient de retour dans leur pays d'origine et avaient donc fini leur expérience internationale lors de l'entretien, il est possible qu'une fois l'expérience terminée, certains ne se souviennent que des bons aspects, il nous faudra tenir compte de cette tendance lors de notre analyse. Il est temps maintenant de découvrir les profils des cadres interrogés. Nous coderons ce groupe Exp/Lo suivi des premières lettres du nom de l'employeur du répondant.

Nous allons commencer par les cadres de Diversaudit, précisons tout d'abord quelques points sur les spécificités de l'entreprise à Londres. Nous retrouvons les mêmes lignes de services que dans les autres pays, audit, tax et advisory services, Diversaudit UK emploie 10 000 personnes de 53 nationalités dans 22 bureaux selon le rapport du personnel Diversaudit 2010. En 2007 l'entité Diversaudit Europe a été créée par la fusion de Diversaudit UK et Diversaudit Allemagne. Depuis un certain nombre de pays les ont rejoints. La création de Diversaudit Europe n'a modifié ni la structure hiérarchique, ni la répartition par ligne de produit de l'entreprise, cette fusion a permis de créer des synergies et de développer certains domaines d'expertise grâce à la mutualisation des moyens des deux entreprises. Certains services administratifs ont regroupé leurs équipes mais chaque entité conserve une large représentation nationale.

Nous avons tout d'abord interrogé **Exp/Lu/Div 36**, une jeune femme allemande de vingt-sept ans, elle a un ami qui ne l'a pas accompagnée lors de son transfert. Auditrice senior au moment de l'entretien, elle était assistante 2 dans le département Audit lors de son transfert. Après avoir travaillé un an chez Diversaudit à Luxembourg, elle a participé à un transfert de neuf mois chez Diversaudit Londres à partir d'octobre 2008, elle est donc revenue à Luxembourg en juillet 2009. Elle a bénéficié d'un programme d'échanges au sein de Diversaudit à l'attention des hauts potentiels, l'entreprise leur offre en effet la possibilité de bénéficier d'une expérience internationale tôt dans leur carrière pour les fidéliser. Nous connaissons bien cette personne puisque nous avons organisé son expérience internationale puisque son bureau d'origine était Luxembourg. Elle a évoqué son expérience de façon honnête sans occulter les côtés désagréables. Contrairement aux autres candidats de ce groupe, nous avons eu accès à ses évaluations à Londres qui étaient excellentes, elle a d'ailleurs été promue à son retour à Luxembourg.

Ensuite nous avons rencontré **Exp/Lu/Div 37**, une jeune femme marocaine de vingt-sept ans, célibataire, auditrice senior lors de l'entretien, elle était assistante 2 dans le département audit au moment de son transfert à Londres. Après avoir travaillé un an chez Diversaudit à Paris elle a participé à un transfert de neuf mois chez Diversaudit Londres, elle a participé au même programme dédié aux hauts potentiels qu'**Exp/Lo/Div 36**, elles étaient donc à Londres ensemble, c'est d'ailleurs **Exp/Lo/Div 36** qui nous a mis en contact avec la répondante. Elle a évoqué d'elle-même une première évaluation à Londres qui était très moyenne, elle a pourtant été promue lors de son retour à Paris. Je l'ai rencontrée à Paris dans un bar. Il m'a semblé qu'elle partageait son expérience de façon spontanée car elle n'a pas hésité à me décrire les nombreuses difficultés rencontrées lors de cette expérience.

Ensuite nous avons interrogé **Exp/Lo/Div 38**, un homme indien de 29 ans, assistant manager information technology risk & compliances services au sein du département advisory de diversaudit Londres. Sa situation est particulière puisque depuis 2007, il a travaillé à tour à tour six mois à Londres et six mois en Inde. Depuis Octobre 2009, il participe à un transfert international chez Diversaudit Londres pour trois ans, son bureau d'origine est en Inde. Il m'a semblé que comme nous avons travaillé dans le département mobilité internationale, il a fait un éloge un peu excessif de ce département à Londres et n'a pas trop évoqué de points négatifs. Nous avons réalisé cet entretien par téléphone.

Ensuite nous avons interrogé une personne ayant travaillé chez un concurrent de Diversaudit à Londres, un cabinet d'audit et de conseil appartenant au groupe des « big four », le rapport annuel 2009 de l'entreprise nous indique que la société emploie 12 228 employés au 31 mai 2009. Les services offerts aux clients sont sensiblement les mêmes que chez Diversaudit, bien que l'organisation par ligne de service soit un peu différente, elle est en effet déclinée par les départements audit, tax, Advisory et corporate finance. Au sein de Diversaudit le service corporate finance offrant des conseils financiers en matière de fusion acquisition fait partie de l'entité Advisory, en revanche la structure hiérarchique allant du niveau de junior au grade d'associé en passant par les étapes de senior et de manager sont sensiblement les mêmes. Nous appellerons désormais cette entreprise Audit 3 pour respecter la confidentialité souhaitée par la répondante. Il s'agit d'**Exp/Lo/Au3 39** une jeune femme de nationalité canadienne et norvégienne de 26 ans, elle était junior tax consultant au sein d'Audit 3 Londres pendant dix-huit mois à partir de 2006, elle possédait un contrat à durée indéterminée, mais elle a souhaité repartir en Norvège car sa maman était gravement malade. Elle y a intégré le même cabinet d'audit et de conseil. Elle a donc quitté Londres depuis trois ans. Nous avons effectué cet entretien par téléphone en août 2010, la candidate semblait donner des réponses spontanées, il nous a semblé que ses préoccupations majeures étaient d'ordre pratique.

Enfin nous avons rencontré un commercial en produits financiers au sein d'une banque américaine. Nous appellerons cette entreprise Ambank pour respecter la confidentialité désirée par le répondant. Cette banque qui emploie 70 000 employés dans le monde est présente dans plus de 50 pays, son siège social est à New York. Selon son site internet, elle offre des services de gestion de patrimoine, de banque privée, de gestion d'actifs et de valeurs mobilières ainsi que des services bancaires pour les entreprises. Cette banque a six bureaux sur le territoire anglais, il ne nous a pas été possible de trouver le nombre de personnes employées et le nombre de nationalités présentes dans l'entité anglaise. Au sein de cette entreprise nous avons interrogé **Exp/Lo/Amb 40**, un homme français de trente ans, marié avec un enfant, il a six ans d'expérience à Londres chez Ambank où il bénéficiait d'un contrat à durée indéterminée en

qualité de commercial en produits financier. Il avait fait trois stages dans différentes banques à Londres auparavant à partir de 2002. En 2009, il est revenu à Paris, il a été transféré dans les bureaux parisiens d'Ambank. Nous l'avons donc interrogé alors qu'il avait terminé son expérience internationale. Nous avons réalisé cet entretien dans un restaurant à Paris, comme nous l'avons déjà évoqué, le lieu était bruyant et il était difficile de se concentrer. Par ailleurs nous avons souhaité faire l'entretien en anglais bien que le répondant soit de langue maternelle française pour une plus grande facilité de comparaison avec les autres cadres financiers internationaux. Il nous a semblé que cela constituait une barrière lors de la conversation, car en marchant dans la rue jusqu'à son bureau nous avons parlé français et reçu pratiquement plus d'informations que pendant l'entretien. A compter de cette expérience nous avons décidé de réaliser en français les entretiens avec des natifs de cette langue.

Nous allons maintenant présenter sous forme de matrice structurée selon nos catégories d'analyse les expériences des cadres internationaux interrogés.

Matrice 10 Analyse finale : L'expérience des internationaux à Londres code Exp/Lo

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lo/Div 36</b></p> <p>Diversaudit Londres</p> <p>Allemande</p> <p>27 ans</p> <p>Audit senior</p> <p>Echange de 9 mois au sein de Diversaudit Londres</p> <p>Programme d'échanges au sein de Diversaudit pour permettre aux jeunes professionnels de bénéficier d'une expérience internationale tôt dans leur carrière pour les fidéliser.</p> <p>Pays d'origine Luxembourg</p>	<p><b>Attrait pour l'expérience internationale</b></p> <p>-“Mainly London because it was the opportunity offered”.</p> <p><b>Présence de deux mondes</b></p> <p>-“ It's quite easy to integrate, you just go there, everybody British and others, I could not make the difference. To integrate in Luxembourg or in Germany would be more difficult, we are with friends that we know for so long that we are not very welcoming”.</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“Yes especially. I met so many people from all other the world, we are staying in contact with Facebook, especially British stays more in contact than the guy in Australia”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“You have social events, so you usually get to know all people at least every month, depends on the team on the department also, with dinner partner invited us for drink, much more social here”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“ I would always compare with my work back home, the team was bigger and even more international”.</p> <p>-“Really good, they have been all very friendly, the first days I had a peer buddy, he told me about how to do time sheets, who is who, that was very useful. My team, they have been very careful, patient. I was 7 months out of nine on the same client. All departments are not that big”.</p> <p>-“Workwise quite similar, except that I experienced London as even more international than Luxembourg, colleagues from all other the world”.</p> <p><b>Attrait pour le multiculturel</b></p> <p>-“The way of work in another country, to get to know different people from different nationalities”.</p> <p><b>Support :</b></p> <p>-“Diversaudit was organised quite well. HR hired a relocation agent for us to find an apartment made it quite easy for us to settle in, they try to make it as easy as possible to work in the UK”.</p>	<p><b>Langue:</b></p> <p>-“I was a bit ashamed to speak English with natives, you have to overcome that because, they don't care. If you put the words in the right order as if I would be one of them, they made it quite easy to integrate”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“(help to integration) The other people, one of the best thing, to be more self-confident”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“London beside Frankfurt and Luxembourg is the most important financial center in Europe”.</p> <p>-“We have to stick to the same international standards, concerning accounting standards”.</p> <p><b>Développement de compétences.</b></p> <p>-“ It's a good opportunity to get to know another country, the way of work in another country, to get to know different people from different nationalities . You got to learn a lot about yourself, those are the more important points”.</p> <p>-“ You learn especially a lot about yourself, things you have to cope with, to handle on your own”.</p> <p>-“ Workwise, I got more self-confident to handle quite a lot of things, I learned quite a lot of things, my English improved which was very important for me, for my profession I would have learned the same”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“ Things quite smooth, just be open, don't be afraid to ask. I experience everybody, they were never annoyed by my questions, being open, just be yourself, don't be afraid to ask”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lo/Div 37</b></p> <p>Diversaudit Londres</p> <p>Marocaine</p> <p>27 ans</p> <p>Audit senior</p> <p>Echange de 9 mois au sein de Diversaudit Londres</p> <p>Programme d'échanges au sein de Diversaudit pour permettre aux jeunes professionnels de bénéficier d'une expérience internationale tôt dans leur carrière pour les fidéliser</p> <p>Pays d'origine France</p>	<p><b>Position face à la diversité</b></p> <p>-« Diversity of people, less stereotyped and with this diversity you get to know new mindset ».</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-« In the Assurance department they were going out every week, not much in my department, small details, you don't even expect that it could be a factor”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-« First day was great, I spent 2 hours at the office and then they brought me to the client. I had to do administrative things, things like filling paper. I haven't got any training except the induction in Budapest. For the first 2 months it was difficult after I got to know what I was asked for. First I was assigned with a difficult manager and I had difficulties understanding what he wanted from me”.</p> <p>-« The department where I was, was not every welcoming. When I was at department meeting I heard everybody was fed up, I felt better”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-« About communication in that if you don't know what we ask you to do, in Paris you are told right after you get a quick feedback. It's not the case in London, if you really wanted to have a feedback, if you don't force them to know how to get better, they will say nothing, you will not do any progress”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-«At the very beginning, it was terrible, I was not very confident with my English, in my team there were a lot of shy people, the only people who spoke were speaking very quickly. They had strong characters, that was not helping”.</p> <p>-« I feel much more comfortable with English”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-« I was going out a lot. I got new friends, I went to a party and met new people inviting me to another party. That was a totally different life, because for some reasons I was not feeling at staying at home. I knew people, in London everybody is scared to stay at home because it's not home, at the end I was pretty exhausted”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-«Because of the English and it's where everything happens in the finance world”.</p> <p>-« About the work in Paris, we try to get as much evidence as we could. In London, you are writing a big memo explaining everything without evidences, as long as the manager understands the issue that's OK. It was a bit difficult, I was coming with piece of evidences and every time they say it is useless”.</p> <p><b>Compétences comportementales</b></p> <p>-« Language first, I learned more humanly speaking than technically, it's interesting to see people from different cultures think”.</p> <p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-« Good point, I improved my English writing skills and vocabulary very specific to Diversaudit”.</p> <p>-«It really helps, it makes grow up and I am very happy to know London very well. I thought it would be a good thing for my career, now that I came back, I am not so sure, they take it as an argument not to plan me on clients. I improved my English but technically I haven't learned a lot, may be a bit about Diversaudit methodology but we don't use it a lot in Paris”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lo/Div 38</b></p> <p>Diversaudit</p> <p>Indian</p> <p>29 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>Assistant manager IT risk &amp; compliances services</p> <p>Depuis 2007 a travaillé 6 mois à Londres et 6 mois en Inde</p> <p>Depuis Octobre 2009 transfert chez Diversaudit Londres pour 3 ans.</p>	<p><b>Attrait pour l'expérience internationale</b></p> <p>-“Basically in 2007, I was working in India, financial services and I wanted an exposure to an international experience, and there was this offer, I thought it would be a good opportunity for me”.</p> <p><b>Présence de deux mondes</b></p> <p>-“ Yes absolutely, I have quite a few friends, born and educated in UK. Having said that it has nothing specific to do with British people, I have friends from Hungary, from US as well”.</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“ Daily vibrant, very bright and vibrant, given that you are up in the middle of the world it's a hub, you have people from everywhere in the world staying alone together united, it's very exceptional, obviously there are quite a few established communities being a better environment to stay in London”.</p> <p><b>Volonté de s'intégrer à Long Terme</b></p> <p>-“Hum, I don't know, yes later probably on the present I know that I am there for 2 years, once I get closer to the end of my present engagement I will look into it”.</p> <p>-“It brought me this international exposure that will be an advantage for my career once back in India”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“From the employee perspectives, some events are organized by the firm where you can bring your family”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“ Very much, people in terms of their friendliness, very open, their warmth was extended to me, you tend to be part of their team very easily”.</p> <p>-“Basically when I came here, I was assigned to a peer buddy, who show you all around, he tends to be very supportive, I got a lot of support from IT services, I got their manual. A procedures manual was sent to me before I even arrived, I knew where and when I had to start”.</p> <p><b>Support</b></p> <p>-“ I had obviously global mobility London supporting me in terms of where I would stay and administrative formalities but in terms of way of life and culture, I found out when I was here”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale:</b></p> <p>-“The other thing, work is much more preplanned, planning is done probably a month or a week in advance. In my country it's not the case and we do the work when the client is asking so you can have several assignments overlapping. I did not see much difference between people, here people are very friendly like in India, that being said, in UK, it's very formal, here to meet someone even for something informal, you have to take an appointment”.</p> <p><b>Reconnaissance au sein du groupe:</b></p> <p>-“ My general impression would be excellent, I love the way how people have accepted us in this society, in this culture”.</p> <p>-“ Best would have been a phone call by a partner who told me that he appreciated my work, quite good from my British partner”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“I am from the financial services sector, for finance London is the best in term of funds, banking, insurance”.</p> <p><b>Compétences comportementales</b></p> <p>-“ What I think, I am a very friendly people with my background and with my communication that really helps me to integrate. Openness and language”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“ It does bring me to my CV at the first place. It brought me this international exposure that will be an advantage for my career once back in India. Second, it does bring me a lot of friends, I will still carry on, a lot of network for later in my career if I come back to India”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lo/Au 3</b></p> <p>Cabinet d'audit et de conseil big 4 concurrent de Diversaudit nommé Audit 3</p> <p>Norvégienne/ Canadienne</p> <p>26 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>Junior tax consultant</p> <p>CDI pour 1,5 ans à partir de 2006</p> <p>A réintégré le même cabinet en Norvège pour raison familiale</p>	<p><b>Attrait pour l'expérience internationale</b></p> <p>-“I wanted to work abroad”.</p> <p><b>Présence de deux mondes</b></p> <p>-“Yes I have friends that I am maintaining; I left in 2007, 3 years ago. Quite similar situations, a bit of diverse, most people British, but not from London, same position, quite easy to get along with people”.</p> <p><b>Attrait pour la ville</b></p> <p>“Social parts a lot more people, again when I moved it was in a smaller city, professionally as well more opportunities in London, again the main thing, the social aspect, very much better”.</p> <p><b>Volonté de s'intégrer à Long Terme</b></p> <p>-“I would like a family and in London it would have been a problem”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“Yes, it's quite simple, you are working long hours, so you ended up having dinner with colleagues, you have more friends in the workplace, in Norway, you don't have so many”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“ Very positively, again a lot to do with the position, all entry level from the university, 30 persons in the same position. A lot of organised events, social events. The fact that I was not British was not an issue, nothing special for me”.</p> <p>-“It would have been probably different if I joined a company where everyone knows each other with, approximatively the same culture”.</p> <p>-“ Otherwise in the workplace an easy place to integrate, as long as you are willing to integrate yourself, no language barrier, very open. I thought very good”.</p> <p><b>Support</b></p> <p>-“Nothing, it was all standardized as the British, tax forms but I found the most difficult was to open a bank account and find a flat when you have no family, no reference”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“The standard are a bit higher in London, in London quite formal and structured, in Norway much less formal”.</p> <p>-“ Personality wise a bit more open-minded. In Norway people can be introverted”.</p> <p>-“ Working hours in London are longer than in Norway and you have more rights, overtime is paid, in UK your are expected to work longer hours”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“I lived in Canada, in Norway, in Singapore, not a language barrier”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“I did not know anybody there, but 2 or 3 from Norway that I knew from university started as well. I knew I could have a kind of network”.</p> <p>-“ Culturally a bigger social scheme, a lot of people in the same situation as you, young professional willing to go out, it's a lot easier to have a network”.</p> <p>-“Best memory, I don't have, may be big group dinner is East London. It showed how much of an instant network you can have, so many young professionals in the same situation”.</p>	<p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-“A very good position, experience I learned a lot professionally, a professional network”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“ I think, many things to do, as many social activities as I could, making friend is very important and maintain the contact with the person. Obviously share flat, that was quite nice, you are not by yourself”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Lo/Amb 40</b></p> <p>JP Morgan</p> <p>Français</p> <p>30 ans</p> <p>Marié, 1 enfant</p> <p>Commercial produits financiers</p> <p>7 ans d'expérience à Londres. chez JP Morgan 6 ans ( avait fait 3 stages dans différentes banques à Londres auparavant.) à partir de 2002</p> <p>A réintégré JP Morgan Paris en 2009</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“ It's a bit like French in Paris. I had Spanish, German, Italian, Greek friends anything, none of them had any English friends”.</p> <p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-“English stayed between themselves more or less they feel a bit invaded, English are a minority in London. I have really the feeling than in the whole Europe, London is the place where everybody wants to go”.</p> <p>-“English don't live in London, they prefer living in the countryside outside of the city”.</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“ Exp/Lo/Amb 40 told me that integration in London was easier than coming back to Paris, may be it's the fact that he is older, married with one child of three months so they don't go out now.”(...) It's not easy to meet people in Paris ».</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“ Coming back to what I said about interactions with locals, there were some English I liked, not that I did not talked to them, once the door of JPMorgan was closed, they come back home, the week end they go and see their family, for Easter all the English go back to see their family. You have only foreigners in London”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“ I don't remember, the integration was very natural, no I was part of a program I was just following the move”.</p> <p><b>Support</b></p> <p>-“Nothing, HR in banking is not very powerful, banking doesn't really care, very limited in what they can do”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“I think there are different levels to answer this question. First thing if you work in a French bank in London, then you have a French management, and there is no big difference or you can work in a foreign company and it has not much to do. It's much more the management that matters. I worked in an American bank, US management in a US bank, very American, that means much more flexibility, you can talk to your big boss directly without having to go through 3 or 4 levels. I had much more responsibilities”.</p> <p>-“People are less aggressive compared to Paris, people are much more laid back, people go to the pub every night, you can have a conversation with anybody, not possible in France also you live far from your family, you have more time, a lot of time”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“ When you are in your job, you rely on your colleagues, may be also because everything went well”.</p> <p>-“ No big difficulties, one of my best friends was living in London when I arrived for my first internship, we were flat mates, he showed me around, how to go to one place and to the other, no difficulties”.</p> <p>-“ My friend, I did 3 internships before, my integration was during the internships, I lived in 5 or 6 flats. For my first internship in 2002, I had my friend, I did an internship at BNP Paribas, a French bank, meeting people from your own country is culturally easier”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“London is the international center of finance, London not driven by the country driven by professional opportunity”.</p> <p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-“In my job it brought me a lot, the main reason why I went to London. A very good thing for my career for sure. For my CV, doing finance in London, you live in the center of everything especially in my job foreign exchange, the center of the entire world 50% of the activity is there”.</p> <p>-“Different perspectives on the world, see things differently, French are very self centered, very often the way they look at things through their eyes, they think it's the best way and tend to place France in the center. Living in UK for 7 years you have different views, you have your point a view(...) To be more open”.</p>

5.2.1 Tendances des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel

5.2.1.1 *La disposition de l'individu*

5.2.1.1.1 *Attrait pour le caractère multiculturel du pays d'accueil et développement d'amitiés internationales*

Les cadres internationaux interrogés sont indéniablement attirés par le caractère excessivement multiculturel de Londres. Ils insistent sur la facilité à rencontrer des gens, la plupart ne font pas de distinction entre le fait qu'ils soient britanniques ou non. Ils sont aussi attirés par l'effervescence et le dynamisme économique et culturel de Londres. Si cette activité intense les enchante pour la plupart lors de leur séjour, peu envisagent de s'y installer définitivement. **Exp/Lo/Div 36** interrogée sur les motivations de son expérience internationale, souligne son envie de rencontrer des personnes de cultures différentes « *C'est une bonne opportunité d'apprendre à connaître un autre pays, la façon de travailler dans un autre pays, de rencontrer des personnes de différentes nationalités* ». Evoquant ce qui lui permet de se sentir bien à Londres **Exp/Lo/Div 37** mentionne « *La diversité des gens, moins stéréotypés et avec cette diversité, tu apprends à connaître d'autres états d'esprits* ». Elle fait aussi allusion à ce que cette expérience lui a apporté et nous confie « *J'ai plus appris humainement que techniquement, c'est intéressant de voir la façon de penser d'autres cultures* ». Concernant les relations développées par nos répondants à Londres, **Exp/Lo/Div 36** atteste de la facilité de son intégration quelque soit la nationalité des collègues rencontrés « *C'est assez facile de s'intégrer, tu vas juste là, avec tout le monde les Britanniques et les autres, je ne pouvais pas faire la différence* ». **Exp/Lo/Div 38** ressent le même sentiment mais plutôt dans le développement de ses réseaux amicaux que professionnels « *J'ai quelques amis qui sont nés et ont fait leurs études au Royaume-Uni. Cela dit rien de spécial avec les Britanniques, j'ai des amis de Hongrie, des Etats-Unis, tu as des gens de partout* ». **Exp/Lo/Amb 40** a plutôt développé des amitiés internationales « *C'est un peu comme les Français à Paris, j'avais des copains espagnols, allemands, italiens, des amis grecs, n'importe quelle nationalité, aucun d'entre eux n'avait d'amis anglais* ». Contrairement aux autres répondants il lui semble difficile de rencontrer des Anglais « *Les Anglais restent entre eux, ils se sentent plus ou moins envahis* ». Il constate également la présence massive d'étrangers à Londres et l'attractivité de la ville en Europe « *Les Anglais sont une minorité à Londres, j'ai vraiment le sentiment dans toute l'Europe, Londres est l'endroit où tout le monde veut aller* ». **Exp/Lo/Div 37** a le même sentiment Londres est l'endroit où il faut être « *It's the place to be* ». Nos répondants apprécient le dynamisme de cette place financière internationale, pour décrire sa ville d'accueil

**Exp/Lo/Div 38** parle « *D'une effervescence quotidienne, la ville est très brillante, très dynamique* ». **Exp/Lo/Div 36** confirme « *C'est une grande ville par rapport à l'endroit où je vis, il y a toujours quelque chose à faire* ». **Exp/Lo/Au3** nous confie ce qu'elle apprécie à Londres « *L'aspect social, beaucoup plus de monde, professionnellement aussi plus d'opportunités à Londres encore une fois, le principal, l'aspect social, beaucoup mieux* ». Peu de répondants semblent décidés à s'installer à Londres à long terme, **Exp/Lo/Au3 39** n'envisage pas cette possibilité « *J'aimerais une famille et à Londres, ce serait un problème* ». **Exp/Lo/Div 38** se laisse le temps de réfléchir « *Oui plus tard probablement, maintenant je sais que je suis ici pour deux ans, quand j'approcherai de la fin de ma mission j'y réfléchirai* », cependant son projet de valoriser son expérience britannique en Inde augure d'une volonté de retourner dans son pays d'origine. Interrogé sur ce que cette expérience lui apporte, il nous répond « *Cela m'apporte une exposition internationale qui sera un avantage pour ma carrière une fois de retour en Inde* ». Ainsi les propos de nos répondants confirment leur intérêt pour le caractère multiculturel de Londres, cependant dans les cabinets d'audit et de conseil internationaux, la plupart d'entre eux ne font pas de distinctions entre Britanniques et étrangers, il ne semble pas y avoir de barrière entre ces groupes et les relations se nouent généralement spontanément entre Britanniques et internationaux. Les cadres interrogés sont avant tout attirés par la ville en elle-même qui est un centre financier et culturel toujours en effervescence. Nos cadres internationaux témoignent de la présence significative d'étrangers séduits par Londres, pour autant cet engouement se traduit rarement par une volonté de s'installer définitivement au Royaume-Uni.

#### *5.2.1.1.2 Volonté de protection de la part des locaux, attachement à la langue*

Nous observons deux tendances parmi nos répondants, d'une part les employés des « Big Four » qui ne semblent à priori pas ressentir cette volonté de protection de la part des locaux, d'autre part le commercial du secteur bancaire qui lui évoque la volonté des Britanniques de se retrouver entre eux. Précisons tout de même que le fait de n'avoir qu'un répondant issu du secteur bancaire nous conduit à appréhender cette analyse avec précaution. Ensuite l'utilisation de l'anglais par tous semble faciliter la communication et supprime l'éventualité d'une barrière de la langue entre étrangers et locaux. Revenons sur la facilité des jeunes auditeurs à s'intégrer dans leurs entreprises mais aussi dans la société, **Exp/Lo/Div 36** compare Londres avec son pays d'origine sur ce point « *S'intégrer à Luxembourg ou en Allemagne serait plus difficile, on est avec des amis qu'on connaît depuis si longtemps* ». Dans le même esprit interrogée sur la façon dont ses collègues l'ont accueillie **Exp/Lo/Au3 39** nous répond « *Très positif, encore une fois, cela a beaucoup à voir avec la situation, nous étions trente juniors dans la même situation, beaucoup d'événements organisés, le fait que je ne sois pas anglaise n'était pas un*

problème ». Elle ajoute évoquant son meilleur souvenir « *Peut-être un dîner de groupe dans l'est londonien, ça montre comme tu peux avoir un réseau instantané, tant de jeunes dans la même situation* ». Comme nous l'avons déjà mentionné **Exp/Lo/Amb 40** ne ressent pas le même sentiment de bienveillance de la part des locaux que ses prédécesseurs « *Les Anglais restent entre eux, ils se sentent plus ou moins envahis* ». Il précise « *Les Anglais ne vivent pas à Londres, ils préfèrent vivre dans la campagne en dehors de la ville* », il nuance tout de même son propos « *Pour revenir à ce que j'ai dit à propos des interactions avec les locaux, il y avait des Anglais que j'aimais bien, ce n'est pas que je ne leur parlais pas, mais une fois la porte d'Ambank fermée, ils retournaient à la maison, ils allaient voir leur famille le week-end* ». Ces expériences diamétralement opposées nous montrent qu'à Londres l'intégration est influencée par le niveau et l'âge des personnes côtoyées plus que par leur nationalité. En effet au sein des cabinets d'audit et de conseil, de nombreux jeunes diplômés commencent en même temps, ils viennent soit d'autres pays, soit de la province anglaise, dans les deux cas ils n'ont pas d'attaches à Londres et doivent se construire un réseau professionnel et amical. Les liens se créent donc vite et de nombreux événements extraprofessionnels sont organisés, les répondants issus de ce secteur ne semblent pas ressentir de volonté de protection de la part des Britanniques. Pour le commercial en produits financiers, la situation est différente, il n'a pas commencé en même temps que d'autres collègues du même niveau que lui. Par ailleurs, ses collègues ont déjà leurs familles et leurs réseaux de connaissances aux environs de Londres et ne cherchent donc pas à approfondir d'éventuels liens, les relations avec les locaux dans ce contexte se nouent plus difficilement. Ajoutons que la différence de structure organisationnelle entre les cabinets de conseil et d'audit et la banque influe sans doute aussi sur cette situation. La structure adhocratique (Mintzberg, 1982) des « Big Four » permet aux auditeurs et aux consultants de travailler dans plusieurs équipes et de rencontrer plus de monde que la structure plus classique d'un département bancaire. Enfin l'utilisation de l'anglais facilite la communication et l'intégration, **Exp/Lo/Au3 39** en témoigne « *L'environnement de travail, un endroit facile à intégrer du moment que tu en as envie, il n'y a pas de barrière de la langue* ».

Ainsi les propos recueillis auprès de nos cadres internationaux nous amènent à discerner différentes expériences d'intégration, en effet lorsque le cadre international commence en même temps que d'autres et se retrouve dans la même situation de nouveauté et d'éloignement de sa famille et de son réseau amical, les relations vont se nouer rapidement entre étrangers et locaux. En revanche lorsque cette épreuve commune n'existe pas, les liens des internationaux avec les Britanniques se développent plus difficilement. La structure organisationnelle influe également sur le processus d'intégration. Enfin l'utilisation de l'anglais langue utilisée par tous favorise la communication interculturelle et supprime d'éventuels problèmes liés à la barrière de la langue.

### 5.2.1.2 L'importance du contexte

#### 5.2.1.2.1 Position du contexte national par rapport à la diversité

Nos répondants n'évoquent pas directement la volonté politique du pays de soutenir la diversité, cependant leurs expériences positives et le bon accueil dont ils témoignent prouve la disposition favorable des habitants de Londres à l'égard des étrangers. L'accueil des internationaux fait partie du quotidien pour cette population cosmopolite habituée à respecter les différences de chacun. L'existence de la « Commission for Equality and Human Rights » évoquée plus haut témoigne de l'attention prêtée à la problématique de l'intégration et de la volonté d'aider les différentes communautés à conserver leurs références culturelles tout en cohabitant de façon paisible. Les cadres interrogés semblent s'être intégrés sans difficultés. **Exp/Lo/Div 37** est sensible à la diversité de son pays d'accueil et l'apprécie, comme nous l'avons indiqué auparavant. Interrogée sur ce qu'elle apprécie à Londres, elle nous répond « *La diversité des gens, moins stéréotypés et avec cette diversité, tu apprends à connaître d'autres états d'esprit* ». **Exp/Lo/Div 38** dans une envolée lyrique loue cette capacité des étrangers de Londres à s'épanouir dans la rencontre de l'autre, il reconnaît aussi la présence de différentes communautés « *Tu as des gens de partout dans le monde, restant seuls, unis tous ensemble, évidemment il y a quelques communautés établies* ». Il témoigne de son impression favorable quant à l'accueil reçu à Londres « *Mon impression générale est excellente, j'aime la façon dont les gens nous ont acceptés dans cette société, dans cette culture* ». Enfin **Exp/Lo/Amb 40** avoue s'être intégré plus facilement à Londres que lors de son retour à Paris où il a été déçu par le manque d'ouverture des réseaux parisiens. Il nuance cependant cette remarque et note que cette difficulté peut être attribuée au fait qu'il est maintenant plus âgé, marié, avec un bébé et qu'il sort donc beaucoup moins. Ainsi les cadres internationaux sont bien accueillis à Londres, globalement ils ne ressentent aucune exclusion de la part des Britanniques, ces expériences positives mettent en évidence la disposition favorable du pays à l'égard de la différence culturelle.

#### 5.2.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles

Les témoignages des cadres internationaux à Londres soulignent la facilité à s'intégrer dans les équipes multiculturelles des entreprises londoniennes. Pour les jeunes diplômés ou les participants à un programme d'échange international dans les entreprises d'audit et de conseil, le fait de rencontrer des gens dans la même situation qu'eux favorise les relations et l'identification au groupe. Par ailleurs les procédures d'accueil y sont très formalisées. Nous remarquons aussi l'étroitesse des liens entre vie privée et vie professionnelle, de nombreux événements y sont organisés pour que les personnes se rencontrent, la lourde charge de travail

entraîne les employés à passer beaucoup de temps ensemble et à sympathiser. Ensuite l'employé de la banque américaine met en évidence l'impact de l'influence de la nationalité de la direction sur la culture organisationnelle, la nationalité des dirigeants aurait plus d'incidence que le pays dans lequel est localisée l'entreprise.

Interrogée sur l'accueil réservé par ces collègues **Exp/Lo/Div 36** nous confie « *Mon équipe, ils ont été très prévenants, très patients, les premiers jours j'ai eu un parrain qui m'a dit comment faire les time-sheets<sup>12</sup>, qui est qui, c'était utile* », elle insiste aussi sur le caractère international de son équipe à la faveur d'une comparaison avec Luxembourg « *L'équipe était plus grande et encore plus internationale* ». **Exp/Lo/Div 38** est aussi très satisfait de ses débuts chez Diversaudit Londres, notons que le fait qu'il ait déjà travaillé avec l'équipe auparavant lors de plusieurs périodes de transfert de six mois a sans doute contribué à ce succès même s'il ne l'évoque pas directement. Il évoque l'accueil reçu par ses collègues « *Très bien, les gens sont très amicaux, très ouverts, tu as tendance à faire partie de leur équipe très facilement. Quand je suis arrivé ici, on m'a octroyé un parrain qui montre tout autour, il était très disponible pour m'aider. J'ai eu beaucoup de support du département informatique* ». **Exp/Lu/Au3 39** partage ce sentiment positif à l'égard de son accueil « *De façon très positive, encore une fois, cela a beaucoup à voir avec la position, tous jeunes diplômés de l'université, trente personnes dans la même situation* ». Elle ajoute « *cela aurait certainement été différent si j'avais rejoint une entreprise où tout le monde se connaît avec approximativement la même culture* », l'absence de barrière de la langue est aussi un atout favorable « *Sinon au travail, un endroit facile à intégrer du moment que tu as envie de t'intégrer, il n'y a pas de barrière de la langue, très ouvert* ». L'expérience s'est avérée plus difficile pour **Exp/Lo/Div 37** « *ça a été difficile les deux premiers mois, après j'ai compris ce qu'on me demandait, ça allait mieux. Au début j'avais été attribuée à une équipe avec un manager difficile et j'avais des difficultés à comprendre ce qu'il voulait* ». Au sein de sa banque américaine **Exp/Lo/Amb 40** ne semble pas avoir rencontré de problèmes particuliers « *Je ne me souviens plus l'intégration était très naturelle, je suivais le mouvement* », il a bénéficié de l'aide de ses collègues « *Quand tu es dans ton boulot, tu comptes sur tes collègues, peut-être aussi parce que tout allait bien* ».

Les employés des cabinets d'audit et de conseil évoquent tous de nombreux événements extra-professionnels favorables à l'intégration, **Exp/Lo/Div 36** en témoigne « *Tu as des événements pour rencontrer des gens, alors en général tu arrives à connaître tout le monde, au moins chaque mois, ça dépend de l'équipe et du département* ». En effet **Exp/Lo/Div 37** qui a rencontré plus de difficultés lors de son expérience à Londres n'a pas bénéficié de cette chance « *Dans le département assurance, ils sortaient tous les week-ends, pas autant dans mon*

---

<sup>12</sup> Rapport hebdomadaire des heures consacrées à chaque client par auditeur

service ». La tendance est similaire chez Audit 3 selon **Exp/Lo/Au3 39** « *Tu travailles si tard que tu finis par diner avec les collègues, tu as plus d'amis sur ton lieu de travail, en Norvège tu n'en as pas autant* ».

Dernier point, **Exp/Lo/Amb 40** met en exergue l'influence de la nationalité de la direction sur la culture organisationnelle. Interrogé sur la comparaison des environnements professionnels à Londres et dans son pays d'origine la France, il affirme « *Première chose, si tu travailles pour une banque française à Londres, tu as un management français et il n'y a pas de grande différence ou tu travailles pour une entreprise étrangère et ça n'a rien à voir, c'est beaucoup plus la direction qui compte. J'ai travaillé dans une banque américaine, très américain, ça signifie beaucoup plus de flexibilité, tu penses parler au patron directement sans passer par trois ou quatre niveaux. J'ai eu beaucoup plus de responsabilités* ».

Les propos de nos répondants mettent en évidence différentes attitudes par rapport à la diversité dans les entreprises. Chez les « Big Four », l'environnement est excessivement multiculturel, aucune culture nationale ne semble prédominer, l'accueil des étrangers fait partie du quotidien. Les nombreuses activités extra-professionnelles proposées aux employés renforcent cohésion de groupe et intégration. La situation similaire des personnes confrontées à un nouvel environnement professionnel tout en étant loin de leur environnement familial et amical accentue encore cette tendance. L'organisation matricielle du travail entraîne les auditeurs et les consultants à travailler sur différents projets et à rencontrer plus de monde que dans la structure bancaire plus classique ce qui semble favoriser l'intégration. Notons tout de même que l'accueil peut se révéler inégal selon l'équipe rejointe. Au sein de la banque américaine, la nationalité américaine de l'équipe de direction influe sur le mode de gestion et les relations entre employés. La diversité y est moins encouragée, ce qui n'a pas empêché notre répondant de s'intégrer et de bénéficier du soutien de ses collègues. Cependant les relations entre collègues se nouent moins rapidement, l'entreprise n'organise pas d'événements permettant aux employés de se rencontrer en dehors du bureau. Le fait que les nouveaux recrutés soient moins nombreux et ne commencent pas tous en même temps ne crée pas l'esprit de groupe qui existe chez les Big Four, qui accélère l'intégration. Précisons qu'il est tout de même difficile de tirer des conclusions générales à partir de nos données puisque nous avons interrogé un seul cadre international dans la banque américaine en question.

5.2.2 Culture et langue font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe

#### 5.2.2.1 Tendance au regroupement par nationalité et par langue

A Londres le regroupement par nationalité et par langue semble moins systématique que dans les autres environnements étudiés, cependant certains cadres interrogés évoquent la rencontre de différences culturelles. Les situations d'étrangeté entraînées par celles-ci font tout de même naître une légère tendance à la recherche du confort offert par le contact de personnes aux mêmes référents culturels que soi. Selon **Exp/Lo/Div 37** les comportements entraînés par les différences de cultures posent des problèmes de communication dans l'environnement professionnel « *Si tu ne sais pas ce qu'on te demande de faire à Paris, on te le dit tout de suite tu as un feedback rapide, c'est pas le cas à Londres (...) si tu ne les force pas à t'informer sur la manière de progresser, ils ne vont rien te dire, tu ne vas faire aucun progrès* ». **Exp/Lo/Div 38**, d'origine indienne observe également quelques différences mais elles ne lui paraissent pas insurmontables « *Le travail est beaucoup plus planifié à l'avance. Je n'ai pas beaucoup vu de différences entre les gens, ici les gens sont très amicaux comme en Inde, cela étant dit au Royaume-Uni c'est très formel, ici pour rencontrer quelqu'un même pour quelque chose d'informel tu dois prendre rendez-vous* ». Il nous semble que le fait de rencontrer des personnes de sa propre culture aide à surmonter ces incompréhensions. **Exp/Lo/Div 38** nous confie qu'il est plus agréable d'arriver à Londres en bénéficiant du soutien de sa propre communauté « *Evidemment il y a quelques communautés établies, c'est un meilleur environnement pour rester à Londres* ». **Exp/Lo/Au3 39** est en contact avec des personnes venues de Norvège comme elle « *Je ne connaissais personne ici à part deux ou trois norvégiens que je connaissais de l'université. Je savais que je pourrais avoir une sorte de réseau ici* ». **Exp/Lo/Amb 40** a reçu le soutien d'un ami français déjà installé à Londres lors de son arrivée, il pense que cela a beaucoup facilité son intégration « *Pas de grandes difficultés, un de mes meilleurs amis vivait à Londres quand je suis arrivé pour mon premier stage, nous étions colocataires, il m'a fait découvrir la ville* », il souligne également la facilité à interagir avec des personnes de sa propre nationalité « *J'ai fait un stage chez BNP Paribas, une banque française. Rencontrer des gens de ton pays, c'est culturellement plus facile* ». Ainsi les cadres internationaux aiment à se retrouver avec des personnes de leur nationalité et de leur culture, ils surmontent plus facilement les incompréhensions liées aux différences culturelles en les partageant avec des personnes aux références similaires. La rencontre de compatriotes les rassure et facilite leur intégration. Cependant il nous semble que cette tendance est moins accentuée à Londres que dans les autres environnements étudiés, en effet à l'inverse des autres groupes nos répondants londoniens n'y font pas systématiquement référence. Leur

bonne maîtrise de l'anglais leur permet d'atténuer l'écueil créé par la barrière de la langue, ensuite la présence d'innombrables nationalités dans cette ville trépidante peut entraîner directement les cadres internationaux au sein de la communauté internationale sans qu'ils aient le temps de se référer à leur communauté nationale.

#### *5.2.2.2 Ce regroupement par culture et par nationalité constitue un premier pas vers l'intégration, ensuite nécessité d'une certaine audace pour sortir de son groupe de référence*

Les témoignages recueillis montrent qu'audace et confiance en soi sont des éléments qui ont favorisé l'intégration de nos internationaux. Nous observons cependant qu'il n'est pas fait explicitement référence à la nécessité de sortir de sa communauté culturelle. Cette tendance peut probablement s'expliquer par le caractère excessivement international de la place londonienne et la disposition des cadres internationaux à rejoindre la communauté internationale très rapidement, nous avons en effet évoqué plus haut la moindre propension des cadres interrogés à se regrouper par nationalité que dans les autres environnements analysés. Plusieurs répondants s'accordent à reconnaître que leur manque de confiance en leurs compétences linguistiques a constitué un écueil lors de leur expérience d'intégration. **Exp/Lo/Div 36** avoue « *J'avais un peu honte de parler anglais avec les locaux, mais tu dois surmonter ça car ils n'y prêtent pas attention* ». Dans le même esprit **Exp/Lo/Div 37** nous confie « *Au début, c'était terrible, je n'avais pas beaucoup confiance en mon anglais, dans mon équipe, il y avait beaucoup de gens timides, les seules personnes qui parlaient, parlaient très rapidement* ». En revanche l'intégration d'**Exp/Lo/Au3** de nationalité norvégienne et canadienne qui maîtrise très bien l'anglais s'est déroulée sans heurts « *Sinon dans l'environnement professionnel, une place facile à intégrer du moment que tu veux t'intégrer, pas de barrière de la langue, très ouvert* ». Nos internationaux conviennent également du caractère primordial de l'ouverture et de la capacité à aller vers l'autre, **Exp/Lo/Au3** conseille aux personnes dans sa situation de « *faire autant d'activités sociales que possible, c'est très important de se faire des amis et de garder le contact avec la personne* ». **Exp/Lo/Div 38** est convaincu que ses capacités relationnelles ont constitué un atout lors du processus étudié « *Ce que je pense, je suis très amical, les gens avec mon parcours et avec ma capacité à communiquer, ça aide vraiment à s'intégrer, l'ouverture et la langue* ».

Ainsi à Londres, les témoignages des cadres interrogés confirment le rôle primordial de l'ouverture d'esprit, de la capacité à communiquer et à aller vers l'autre au sein du processus d'intégration. Nos cadres internationaux n'évoquent pas pour autant la nécessité de sortir de leur communauté de référence pour réussir leur intégration. Cette tendance peut s'expliquer par

le caractère éminemment international de la ville, dont l'importante communauté étrangère semble happer les nouveaux venus.

### 5.2.2.3 Importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise

Les pratiques professionnelles des cadres internationaux de Londres corroborent la différence ressentie lors de l'intégration en entreprise en fonction de la nationalité des personnes côtoyées. En effet au sein de la même entreprise, Diversaudit Londres, deux auditrices perçoivent leur arrivée dans la société de façon très différente. **Exp/Lo/Div 36** accueillie dans un département très international se montre fort satisfaite de son intégration, elle mentionne le caractère multiculturel de l'équipe « *J'ai tendance à toujours comparer avec le travail à la maison, l'équipe était plus importante et encore plus internationale* », ensuite elle nous confie les modalités de son accueil chez Diversaudit Londres « *Vraiment bien, très agréables ( elle parle de ses collègues), le premier jour, j'ai eu un parrain, il m'a dit comment faire les time-sheets<sup>13</sup>, qui est qui, c'était très utile* ». L'expérience d'**Exp/Lo/Div 37** est toute différente, les difficultés à s'adapter au style de management britannique évoquées précédemment suggèrent que son département est moins international que celui de sa collègue, son témoignage est plus négatif « *Pour les deux premiers mois, c'était difficile. Au début, j'ai été attribuée à une équipe avec un manager difficile et j'avais des difficultés à comprendre ce qu'il voulait de moi* », elle ajoute « *Le département dans lequel j'étais n'était pas très accueillant, quand j'ai été à une réunion de département, j'ai entendu que tout le monde en avait assez, ça m'a rassuré* ». Cette dernière remarque nous montre que la culture nationale n'est pas le seul élément à prendre en compte lors de l'expérience d'intégration, les individus membres de l'équipe ont bien entendu eux aussi une influence sur l'expérience d'intégration des nouveaux venus. Une analyse systémique serait nécessaire pour mettre à jour l'incidence de chaque individu dans cette démarche mais ce n'est pas l'objet de notre recherche. **Exp/Lo/Au3 39** attribue le succès de son intégration au fait d'avoir commencé avec des collègues dans la même situation qu'elle, situation hiérarchique mais aussi situation personnelle, d'étrangers ou de britanniques seuls à Londres. Elle évoque son accueil dans l'entreprise « *De façon très positive, encore une fois, cela a beaucoup à voir avec la position, nous étions tous des débutants sortis de l'université, trente personnes dans la même position, beaucoup d'événements organisés* », elle reconnaît ensuite que le caractère multiculturel de son équipe constituait un atout lors de cette expérience « *ça aurait certainement été différent si j'avais rejoint une entreprise où chacun se connaissait et avait approximativement la même culture* ». Pour **Exp/Lo/Amb 40** dont nous avons cité les propos précédemment ce n'est pas tant la nationalité des collègues que la nationalité du

---

<sup>13</sup> Rapport hebdomadaire des heures prestées par client

management de l'entreprise qui compte. Après avoir fait un stage dans une banque française à Londres, ce cadre français a travaillé dans une banque américaine. Il a perçu une nette différence dans les relations de travail notamment au niveau de la distance hiérarchique entre les deux environnements.

Ainsi les expériences d'intégration de nos cadres internationaux à Londres confirment l'impact de la culture nationale des personnes côtoyées en entreprise dans le processus étudié. Cependant il convient de préciser que d'autres facteurs entrent en jeu, le fait de commencer avec des collègues de même niveau hiérarchique facilite aussi l'arrivée des nouveaux venus. Finalement il nous semble que lors de la confrontation à une situation professionnelle nouvelle, la population étudiée a tendance à se réunir autour du plus grand dénominateur commun aux personnes rencontrées. L'impact de la culture nationale du management de l'entreprise est aussi à prendre en compte dans le phénomène analysé.

#### *5.2.2.4 La compétence entraîne une reconnaissance de la part de l'équipe de travail et favorise l'intégration du cadre international*

Les parcours de nos cadres internationaux à Londres montrent que les compétences ou la perception positive de la compétence de l'individu par l'équipe ou le supérieur favorisent l'intégration professionnelle de la population étudiée. **Exp/Lo/Div 36** maîtrise bien les normes comptables internationales et son adaptation à l'entreprise londonienne s'est bien déroulée, elle précise l'importance de ces techniques « *On doit respecter les mêmes standards internationaux concernant les standards comptables* ». Les individus pour qui l'expérience est positive sont généralement reconnus pour leurs compétences par leur hiérarchie. **Exp/Lo/Div 38** interrogé sur son meilleur souvenir nous confie « *Mon meilleur souvenir serait un coup de fil par un associé qui m'a dit qu'il a apprécié mon travail, c'était bien de la part de mon associé britannique* ». **Exp/Lo/Amb 40**, bien intégré dans son environnement professionnel témoigne de l'accroissement de ses responsabilités, signe de confiance de sa hiérarchie, il décrit le style de management de sa banque américaine par rapport à son ancien employeur français « *Je travaille dans une banque américaine, cela implique beaucoup plus de flexibilité, tu peux parler à ton grand chef directement sans avoir à passer par trois ou quatre niveaux, j'avais beaucoup plus de responsabilités* ». Par ailleurs **Exp/Lo/Div 38** explique clairement que ses compétences tant techniques que comportementales l'ont aidé à s'intégrer « *Ce que je pense, je suis très amical, les gens avec mon parcours, avec ma capacité à communiquer, ça aide vraiment à s'intégrer* ». En revanche **Exp/Lo/Div 37** qui a rencontré plus de difficultés lors de son expérience chez Diversaudit Londres nous révèle qu'elle a eu du mal à s'adapter à la logique d'audit de son nouvel environnement professionnel. Elle nous explique que les modalités de

présentation des risques d'audit sont différentes à Londres et à Paris « *A propos du travail, à Paris on essaie d'avoir autant de preuves que possible, à Londres tu écris un grand mémo qui explique tout sans aucune pièce, du moment que le manager comprend c'est OK. C'était un peu dur, je venais avec plein de preuves et chaque fois c'était inutile* ». Cette façon de justifier systématiquement les risques d'audit en France peut peut-être s'expliquer par le plus fort contrôle de l'incertitude en France qu'en Grande-Bretagne selon les analyses de Geert Hofstede. Précisons enfin que plusieurs de nos répondants sont venus à Londres avec l'objectif de développer leur expertise financière. **Exp/Lo/Div 38** nous explique l'intérêt d'une expérience à Londres pour son parcours professionnel « *Je suis dans le secteur financier, pour la finance Londres est ce qu'il y a de mieux en termes de fonds (d'investissement), de banques et d'assurances* ». **Exp/Lo/Amb 40** poursuit les mêmes intentions « *Londres est le centre international de la finance, le choix de Londres n'a pas été guidé par le pays mais par l'opportunité professionnelle* ». Ainsi de façon prévisible les cadres internationaux qui ont réussi à faire reconnaître leurs compétences par leur équipe et leur hiérarchie s'intègrent plus facilement que ceux qui éprouvent des difficultés lors de leur arrivée et ne possèdent pas les compétences requises pour les tâches à effectuer.

### 5.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement

#### 5.2.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international

Nos données révèlent le caractère particulier du séjour à l'étranger pour le cadre international, il s'agit d'un moment propice à la réflexivité durant lequel l'individu est amené à se remettre en cause. Confronté à une nouvelle culture, à de nouveaux modes de fonctionnement, le cadre questionne ses schémas de référence et prend du recul par rapport à sa propre culture. De plus les personnes effectuant cette expérience seules sans leurs familles sont moins accaparées par les tâches quotidiennes et bénéficient de plus de temps pour nourrir cette réflexion, d'autre part le fait de se débrouiller seules leur révèle certaines facettes de leurs personnalités. **Exp/Lo/Div 36**, évoquant les apports de son expérience à Londres affirme « *C'est une bonne opportunité de découvrir un autre pays, de rencontrer différentes personnes de différentes nationalités. Tu dois apprendre beaucoup de choses sur toi-même, ce sont les points les plus importants* », elle se répète « *Tu apprends surtout beaucoup sur toi-même, les choses auxquelles tu dois faire face, ce que tu dois assumer* ». **Exp/Lo/Div 37** a le même sentiment elle aborde son expérience de façon générale « *ça aide, ça te fait évoluer* ». **Exp/Lu/Amb 40** a pris du recul par rapport à sa vision française d'appréhender les choses grâce à son expérience londonienne. Interrogé sur ce que cette expérience lui a apporté, il répond « *Différentes perspectives sur le*

*monde, voir les choses de façon différente, les Français sont très autocentrés (...) Ils pensent que leur façon de voir les choses est la meilleure et ils ont tendance à placer la France au centre. Le fait de vivre en Angleterre pendant sept ans, tu as différentes vues, tu as ton point de vue (...) être plus ouvert* ». Ainsi l'expérience internationale à Londres a conduit certains de nos cadres internationaux à mieux se connaître, cette épreuve transforme certaines facettes de leur personnalité. Nous observons une évolution de l'identité de l'individu lors du processus d'ouverture à la culture du pays d'accueil. Cependant la culture n'est pas le seul élément moteur de cette évolution identitaire, nous allons tenter d'affiner les dynamiques des stratégies à l'œuvre au cours de ces mouvements identitaires.

#### *5.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne*

Le cadre international va passer par une évolution de sa construction identitaire pour s'adapter à son nouvel environnement. Comme nous l'avons évoqué précédemment il peut s'agir de développer des compétences et d'apprendre à mieux se connaître, à sonder sa propre personnalité ou de s'ouvrir à la culture du pays d'accueil voire dans le cas de Londres aux nombreuses cultures présentes. **Exp/Lo/Div 36** en témoigne « *Tu apprends beaucoup de choses sur toi-même* », **Exp/Lo/Div 37** aussi « *ça aide, ça te fait évoluer* ». Cette période à l'étranger pourra aussi être l'occasion d'évoluer professionnellement, de développer une plus grande confiance en ses compétences. **Exp/Lo/Div 36** nous confie ses sentiments à cet égard « *Professionnellement, je deviens plus sûre de moi, de m'occuper de pas mal de choses, j'ai appris un bon nombre de choses, j'ai amélioré mon anglais, ce qui était très important pour moi* ». Les propos d'**Exp/Lo/Div 38** témoignent de l'importance toute particulière qu'il accorde à son évolution professionnelle. Interrogé sur ce que cette expérience lui procure il répond « *ça m'apporte beaucoup de choses, en premier lieu ça m'apporte au niveau de mon CV, ça m'apporte cette exposition internationale qui sera un avantage pour ma carrière une fois en Inde* ». Souvenons-nous que ce cadre indien a choisi Londres avant tout pour son statut privilégié au sein de la finance mondiale. Le développement d'une expertise technique est aussi au cœur des motivations d'**Exp/Lo/Amb 40**, faisant référence aux apports de cette expérience il affirme « *Dans mon job, ça m'a beaucoup apporté, la raison principale pour laquelle j'ai été à Londres, une très bonne chose pour ma carrière, c'est certain. Pour mon CV, faire de la finance à Londres, tu vis dans le centre de tout, surtout dans ma spécialité le change, c'est le centre du monde, 50% de l'activité est ici* ». Le témoignage d'**Exp/Lo/Amb 40** montre qu'il cherche avant tout à évoluer professionnellement en travaillant à Londres, cependant cela ne l'empêche pas d'être sujet à un changement initié par une ouverture à une culture différente. Comme nous l'avons évoqué auparavant, cette expérience en lui donnant l'occasion de prendre du recul par

rapport à sa propre culture lui a permis de développer son ouverture d'esprit. Souvenons nous de son témoignage « *Le fait de vivre en Angleterre pendant sept ans, tu as différentes vues, tu as ton point de vue (...) être plus ouvert* ». Ainsi à Londres les cadres internationaux confrontés à un nouveau milieu vont avoir recours à différentes stratégies identitaires pour s'adapter à leur nouvel environnement, la majorité de nos répondants va s'identifier avant tout à son travail et va privilégier le développement de compétences professionnelles et développer une meilleure connaissance d'eux-mêmes, d'autres vont s'ouvrir à la culture de leur pays d'accueil. Les témoignages de nos répondants nous montrent que ces deux types d'évolution identitaires ne sont pas exclusifs l'un de l'autre.

## Conclusions autour de l'expérience d'intégration à Londres

Ainsi les propos recueillis auprès des cadres internationaux à Londres nous permettent d'observer l'aspect excessivement multiculturel de la capitale britannique. Nos répondants témoignent de la facilité à nouer des contacts dans cet endroit où de nombreuses personnes dans la même situation de découverte d'un nouveau pays et d'un nouvel environnement professionnel cherchent à se construire un réseau. Les mots effervescence et dynamisme reviennent souvent chez nos répondants pour caractériser leur ville d'accueil. Nous ne remarquons pas de frontières prononcées entre communauté internationale et réseaux britanniques. L'utilisation de l'anglais par tous facilite la communication et tend à supprimer la barrière de la langue. Nos cadres internationaux sont attirés par l'aspect multiculturel de leur ville mais pour la plupart c'est avant tout la volonté de développer une expertise financière qui les a attirés ici. Enfin nos répondants ne perçoivent en général aucune volonté de protection de leur groupe de la part des Britanniques. Cette tendance reste cependant à nuancer selon les environnements professionnels étudiés, si aucune distinction n'est décelée dans les cabinets d'audit, le cadre employé dans une banque américaine observe tout de même une disposition de ses collègues Britanniques à retrouver entre eux. Si la population étudiée se déclare charmée par cet environnement si trépidant connu pour son multiculturalisme et sa disposition à respecter les différentes communautés nationales, aucun de nos répondants ne souhaite pourtant s'y établir à long terme.

A Londres le regroupement par nationalité et par langue semble relativement moins systématique que dans les autres environnements étudiés. Les multiples possibilités de rencontres de nos répondants avec des personnes dans la même situation de confrontation à un nouvel environnement, qu'elles soient de cultures différentes ou non semblent atténuer le besoin du recours à sa propre communauté nationale pour une expérience d'intégration réussie. Ainsi si les cadres interrogés évoquent la nécessité d'aller vers l'autre, de posséder une certaine ouverture d'esprit, ils ne font aucune référence au besoin de s'éloigner de leur propre communauté nationale pour s'intégrer au groupe de façon plus globale. Ajoutons que la compétence et la reconnaissance du travail effectué par le supérieur hiérarchique et par l'équipe sont ici aussi des éléments moteurs pour l'intégration de l'individu.

Enfin les cadres de Londres évoquent aussi le moment privilégié que constitue leur expérience internationale pour réfléchir à leur devenir et découvrir certaines facettes de leur personnalité.

Nous observons la présence d'une évolution de l'identité du cadre pour s'adapter à son nouvel environnement. A Londres pour la plupart des personnes interrogées, il s'agit surtout d'une évolution liée au développement de certaines expertises et à la meilleure connaissance d'eux-mêmes ce qui n'exclue pas chez certains la présence d'une évolution plus liée à la découverte de différentes cultures et à l'enrichissement de leur identité culturelle.

## Section 6 L'expérience allemande

### 6.1 Les caractéristiques de l'Allemagne

#### 6.1.1 Le « multi-kulti » à l'allemande, une relation ambivalente aux étrangers

Le rapport Datamonitor publié en avril 2011 consacré à l'Allemagne indique qu'en 2010, le pays a une population de 81,7 millions d'habitants, dont 7,2 millions d'étrangers, l'immigration de l'après guerre a commencé dans les années 1950. Plusieurs milliers d'ouvriers ont été recrutés, la plupart viennent de Turquie, de Yougoslavie et de Grèce. Ils sont entrés en Allemagne en qualité de « Gastarbeiter », c'est-à-dire de travailleurs invités, beaucoup sont restés et ont fondé leur famille alors que le recrutement s'est arrêté au début des années 1970. Veysel Oezcan montre dans le profil consacré à l'Allemagne de Focus Migration en 2007 que parallèlement aux « Gastarbeiter », les « Spät Aussiedler » ont été une autre source d'immigration importante, ces « Spät Aussiedler » sont des Allemands « ethniques », appelés « rapatriés » ils viennent d'Europe de l'est, d'Europe centrale et aussi de l'ancienne Union Soviétique. Entre 1988 et 2005 un total de trois millions de personnes sont entrés en Allemagne par ce biais. Aujourd'hui, la plus grosse proportion de citoyens étrangers vivant en Allemagne vient de Turquie avec 1,7 millions de personnes, d'Italie avec 523 000 ressortissants et de Pologne avec 394 000 habitants. L'article du journal « The Economist » du 22 octobre 2010, *Is multi-kulti dead ?* souligne la position ambivalente de l'Allemagne face aux étrangers, en effet le pays s'attendait depuis des décennies à ce que les Gastarbeiters de Turquie et d'ailleurs repartent, d'où cette approche multiculturelle à l'Allemande « Multi-kulti » qui soutient l'idée que les personnes peuvent résider en Allemagne en gardant leurs références culturelles et en vivant dans leurs communautés. Notons cependant la pratique de la langue allemande est nécessaire dans la vie de tous les jours. Les faits ont amené l'Allemagne à accepter son statut de pays d'immigration et à reconnaître sa responsabilité d'intégrer les immigrants. D'ailleurs la chancelière Angela Merkel a mis en place de nombreuses mesures pour soutenir l'intégration par la tenue de sommets sur ce thème et le développement d'un plan national d'intégration qui rend obligatoire les cours d'allemand et guide les immigrés vers l'emploi. Dernier point concernant la relation de l'Allemagne à ses étrangers, le faible taux de natalité et les conséquences de l'évolution démographique entraîne l'immigration à jouer un rôle clé dans le pays. Selon Veysel Oezcan (2007), le débat porte sur la capacité de l'immigration à endiguer les conséquences économiques d'une population vieillissante.

### 6.1.2 Une immigration nécessaire mais controversée

Le rapport Datamonitor consacré à l'Allemagne en Avril 2011 souligne que la nécessité démographique de l'apport migratoire pour le pays favorise une relative ouverture des politiques d'immigration allemandes. En effet avec l'introduction de la nouvelle loi sur la citoyenneté en 2000, les enfants de parents étrangers nés en Allemagne peuvent accéder à la nationalité allemande. Ensuite en janvier 2005, une nouvelle loi sur l'immigration a été mise en vigueur, elle soutient une politique d'immigration plus ouverte particulièrement pour les travailleurs très qualifiés. Cependant le succès du livre très controversé de Thilo Sarrazin paru en Août 2010 vient entraver cet élan. Dans l'ouvrage « l'Allemagne court à sa perte <sup>14</sup> », cet ancien membre du conseil d'administration de la Bundesbank prétend que l'Allemagne court à sa ruine si elle continue à accueillir sur son sol des musulmans pauvres et mal formés. A la lumière de projections démographiques, il montre que la population allemande pourrait disparaître. L'immense succès rencontré par ce livre outre Rhin interroge la position de la société allemande face aux étrangers et a même amené la chancelière allemande à reconnaître l'échec du « multi-kulti » à l'allemande. L'Allemagne n'échappe donc pas au débat sur l'immigration rencontré par ses voisins européens.

### 6.1.3 Une situation socio-économique enviable menacée par le vieillissement de la population

Le rapport Datamonitor consacré à l'Allemagne nous indique qu'en 2010 son économie est la plus performante au niveau européen, avec un PIB qui se classe au premier rang, suivi de l'Angleterre et de la France. La récession de 2009 a été surmontée par une croissance de 3,4% en 2010 soutenue par les exportations et la demande intérieure. Le secteur des services domine l'économie avec une contribution de 76% au PIB, l'industrie compte pour 23% du PIB et l'agriculture pour 1%. La situation économique de l'Allemagne n'a pas toujours été aussi florissante. En 1990 Allemagne de l'Est et Allemagne de l'Ouest se sont réunifiées dans l'enthousiasme général. Cependant la réunification a entraîné une récession économique en raison de la perte du marché que constituait l'ancienne Union Soviétique mais aussi des inefficacités héritées du système soviétique, ensuite la croissance économique s'est révélée relativement faible jusqu'aux années 2000. Les Allemands bénéficient d'une qualité de vie agréable, d'après le rapport de développement humain 2010, l'index de développement humain pour l'Allemagne était de 0,885 ce qui place le pays au rang de dixième mondial sur 169. La gestion d'une population vieillissante et les départs à la retraite progressifs de la génération des baby boomers constituent la menace principale pesant sur l'économie et le système social allemands. Cette tendance est loin d'être compensée par la natalité puisque le taux de

---

<sup>14</sup> Notre traduction

fécondité de 1,393 enfant par femme en 2010 en Allemagne est un des plus faibles au monde selon les chiffres de l'Office National de la statistique allemande<sup>15</sup>. Le financement des retraites y devient donc une question cruciale.

#### 6.1.4 A la découverte de Francfort

Francfort est une place financière incontournable en Europe, la rubrique économie du site Frankfurt.de précise que la ville avec ses 5,52 millions d'habitants et ses 365 000 entreprises génère un PIB annuel de 200,5 milliards d'euros. Le secteur financier est prédominant, la ville compte 218 instituts de crédit dont la moitié sont des banques étrangères, pour n'en citer que deux Deutsche Börse AG et la Banque Centrale Européenne sont localisées à Francfort. Ce secteur emploie 38,4% de la population active, la ville accueille aussi de nombreuses foires. Cette activité a entraîné le développement d'une importante communauté internationale à Francfort, en effet un cinquième des entreprises et un tiers des habitants sont étrangers. Francfort s'enorgueillit de compter 170 nationalités, deux tiers des étrangers sont issus de la communauté européenne, les Turcs constituent la communauté la plus représentée avec 19% de la population, suivis des Italiens avec 8%, puis des Croates avec 7% et des Polonais avec 6%. La ville bénéficie d'une qualité de vie appréciable, elle se place septième rang mondial pour la qualité de vie selon l'enquête réalisée en 2008 par le cabinet Mercer. La partie dédiée à l'intégration du site Frankfurt.de montre que la ville met en place la politique d'intégration nationale, des cours d'intégration et d'allemand sont proposés, les nouveaux arrivants de l'étranger ont aussi la possibilité de contacter un conseiller multiculturel. L'Office pour les affaires multiculturelles favorise la cohabitation des différentes communautés présentes à Francfort. Cette administration joue un rôle de médiateur en cas de conflits entre voisins ou avec les administrations et la police. Elle lutte contre la discrimination et finalement une de ses missions clé est de favoriser le dialogue interculturel et l'élargissement des réseaux. Intéressons nous maintenant à l'intégration de nos cadres internationaux dans cet environnement.

#### 6.2 L'expérience des cadres internationaux de Francfort

Nous avons choisi Francfort comme cadre d'analyse car nous souhaitions observer le processus d'intégration des cadres internationaux en Allemagne. Ce pays tout en étant proche de Luxembourg nous semblait plus marqué par une culture nationale forte et l'utilisation d'une langue principale que les environnements étudiés précédemment. Par ailleurs Francfort est une

---

<sup>15</sup> Statistisches Bundesamt Deutschland, 2010

place financière internationale reconnue au même titre que Luxembourg, Zürich, Singapour et Londres.

Une fois encore nous avons contacté nos anciens collègues responsables de la mobilité internationale de Diversaudit dans cette ville pour pouvoir interroger des cadres internationaux sur leur expérience d'intégration, cela n'a malheureusement pas été possible. Nous avons donc essayé de contacter directement plusieurs cadres avec qui nous avons été amenés à travailler aucun n'a souhaité partager son expérience d'intégration en Allemagne. Nous nous sommes alors interrogés sur ces refus, s'agissait-il d'une manifestation de la culture allemande attachée au respect des procédures? Cette analyse reste réductrice mais peut expliquer certaines attitudes. Le climat dans l'entreprise peut lui aussi participer de cette volonté de ne pas communiquer, en effet, nous avons contacté les personnes durant l'été 2010, période pendant laquelle l'entreprise cherchait à renvoyer tous ses expatriés dans leur pays suite à des mesures de restructuration. Il était quand même important pour nous d'interroger des cadres internationaux ayant vécu une expérience d'intégration chez Diversaudit Francfort. Nous en avons donc interrogé un seul, un senior manager français ayant commencé sa carrière à Francfort, rapatrié ensuite chez Diversaudit Paris, nous présenterons son profil de façon plus détaillée ultérieurement. Les autres cadres internationaux interrogés à Francfort nous ont été présentés par le biais de connaissances ou d'autres répondants. Nous avons interviewé une personne ayant une expérience dans une banque allemande, les autres sont issus d'environnements organisationnels internationaux mais toujours dans le secteur financier. Nous avons effectué ces entretiens par téléphone durant l'été 2010. Ajoutons que dans la mesure où nous avons contacté les candidats de façon spontanée nous n'avons pas eu accès à leurs évaluations. Nous sommes conscients que le fait d'avoir reçu le témoignage d'une seule personne issue de Diversaudit ne devra pas être occulté lors de nos comparaisons avec les groupes de cadres intégrés dans d'autres pays. Nous coderons ce groupe Exp/Ft suivi des premières lettres de l'entreprise du répondant.

Avant de détailler les profils des cadres internationaux interrogés à Francfort, nous allons présenter succinctement l'entreprise Diversaudit dans cette ville. Comme nous l'avons précisé dans la partie dédiée à Diversaudit UK, Diversaudit Allemagne a fusionné avec Diversaudit UK en 2007, si ce rapprochement a entraîné la centralisation de certaines activités administratives, ces fonctions conservent tout de même une forte représentation dans chaque pays. Les lignes de services sont les mêmes que dans les autres bureaux Audit, Advisory et Conseil fiscal, Diversaudit en Allemagne compte 8000 employés dont 1200 à Francfort, 21 nationalités sont représentées au sein du bureau allemand. Intéressons nous maintenant aux parcours de nos répondants.

Nous avons tout d'abord interrogé **Exp/Ft/Div 41**, un homme français de trente-sept ans, marié, senior manager en audit. Il a étudié à Francfort et a commencé sa carrière en audit à Francfort, il y a travaillé quatre ans de 1997 à 2001. Il a débuté comme auditeur assistant puis a évolué vers le grade d'auditeur senior, il était lié à l'entreprise par un contrat à durée indéterminée. En 2001, il a choisi de retourner à Paris, il a intégré Diversaudit Paris où son expérience a été prise en compte puisqu'il a rejoint l'entreprise en qualité d'assistant-manager. **Exp/Ft/Div 41** était très positif par rapport à son expérience allemande, il est possible qu'il n'ait retenu que les points positifs de cette expérience déjà ancienne puisqu'elle remonte à 2001.

Ensuite nous avons rencontré **Exp/Ft/Cdb 42**, répondant aux multiples expériences, un homme israélien et allemand de quarante-trois ans, il est marié et a deux enfants. Il a étudié en Allemagne puis a débuté sa carrière par trois ans d'expérience dans le département conseil d'un cabinet d'audit « Big Four » à Munich. Ensuite il a travaillé deux ans pour Deutsche Bank à Francfort. Ces deux expériences au sein de milieux organisationnels différents, Arthur Andersen un cabinet d'Audit et de Conseil international faisant partie des Big Four et Deutsche Bank à Francfort nous intéressent tout particulièrement. Son expérience chez Deutsche Bank nous offrira l'opportunité d'étudier l'expérience d'intégration dans un environnement plutôt germanique bien qu'il s'agisse d'une grande entreprise internationale. Nous avons interrogé **Exp/Ft/Cdb 42** sur les aspects de son intégration dans ces environnements. Le répondant nous a lui-même proposé des comparaisons fort enrichissantes. Nous pourrions comparer son expérience avec celles d'autres collègues ayant intégré des entreprises plus internationales. Après cette période allemande, il a choisi de travailler deux ans en audit informatique à Amsterdam puis a rejoint Clearstream Deutsche Börse à Luxembourg depuis cinq ans dans des positions de manager audit puis de manager responsable du risque informatique. Pour **Exp/Ft/Cdb 42** aussi l'expérience d'intégration en Allemagne est ancienne, pour autant, il se montrait assez spontané dans ses réponses et n'hésitait pas à évoquer certains points négatifs relatifs à cette période. Lors de toutes les expériences que nous avons mentionnées, le répondant bénéficiait de contrats à durée indéterminée, par ailleurs il a accepté que nous utilisions les noms de ses employeurs. Précisons encore qu'**Exp/Ft/Cdb 42** est le seul répondant de ce groupe que nous avons interviewé en face à face, dans la mesure où il travaille à Luxembourg, cette proximité géographique nous a permis de le rencontrer dans un restaurant proche de son travail en Septembre 2010. Nous avons été mis en contact par un ami travaillant dans la même entreprise. Présentons rapidement les deux milieux organisationnels sur lesquels nous nous sommes concentrés.

Commençons par Arthur Andersen cabinet d'Audit et de conseil dans lequel **Exp/Ft/Cdb 42** a débuté sa carrière en Allemagne. Selon l'article de l'encyclopédie Wikipédia consacré à Arthur

Andersen, en 2001 dernière année avant son démantèlement, Andersen représentait dans le monde 9,3 milliards de dollars de revenus, 85 000 employés, 390 bureaux dans 94 pays. L'entreprise appartenait au groupe des cinq plus gros cabinets mondiaux. Organisée autour des mêmes lignes métiers que ses concurrents, Audit, Conseil et Conseil fiscal, Arthur Andersen s'est séparé de sa branche Conseil devenue Accenture au premier janvier 2001 en raison de dissensions entre associés. Suite à l'affaire Enron, entreprise entraînée vers une faillite retentissante par ses pratiques financières douteuses, Arthur Andersen en tant qu'auditeur de cette société a été poursuivi et a progressivement perdu la confiance de ses clients, ce qui a entraîné sa perte. Nous n'avons pas obtenu d'information sur le nombre de nationalités dans l'entreprise mais selon le répondant la société à Francfort semblait bénéficier de la présence de nombreuses cultures différentes.

Intéressons nous maintenant au deuxième employeur de notre répondant, Deutsche Bank. D'après le rapport Datamonitor<sup>16</sup> consacré à l'entreprise il s'agit de la plus grande banque en Allemagne, une des plus importantes institutions financières en Europe. Elle offre une gamme de services financiers tels que la gestion d'actifs, la gestion de trésorerie, l'émission de titres, le trading et les services bancaires conventionnels. La banque est active dans soixante seize pays, en Europe, en Amérique et en Asie pacifique, sa société mère est à Francfort en Allemagne, bureau où notre répondant a travaillé. L'entreprise emploie 102 062 personnes dans le monde. La consultation du site internet nous a révélé que l'entreprise ne communique pas sur la diversité, il nous a été impossible de trouver le nombre de nationalités présentes au sein de Deutsche Bank dans le monde et à Francfort. Selon notre répondant à Francfort une grande majorité des employés étaient allemands, l'examen des membres du comité de direction de la banque nous montre que la plupart des dirigeants sont allemands.

Puis nous avons interviewé **Exp/Ft/Re 43**, un jeune homme indien de vingt-sept ans, il a étudié en Allemagne et a commencé à travailler dans une petite société d'investissement en énergie renouvelable voilà un an. Il a une compagne, il nous a été présenté par un ami indien, il a insisté sur le caractère très international de son employeur et s'est parfois montré volontairement provocateur dans ses réponses. Nous avons réalisé un entretien téléphonique en juillet 2010 avec ce répondant. Son entreprise que nous appellerons Energie pour des raisons de confidentialité, offre des opportunités d'investissement en énergie traditionnelle et renouvelable grâce à des produits technologiques innovants. Le site de l'entreprise précise que cette société basée à Francfort offre ses services aux investisseurs institutionnels comme aux

---

<sup>16</sup> Datamonitor, Deutsche Bank AG, Company overview, August 24, 2011

investisseurs privés dans quatre domaines, les énergies renouvelables et les ressources naturelles, l'Afrique, le « Mittelstand » allemand et la restructuration, puis les autres énergies renouvelables. Nous n'avons pas trouvé d'information sur le nombre d'employés de l'entreprise, ni sur les nationalités représentées dans l'entreprise, cependant **Exp/Ft/Re 43** nous précise qu'ils sont six à Francfort et les deux répondants témoignent du caractère multiculturel de leur équipe, l'un est indien, l'autre uruguayen, **Exp/Ft/Re 43** évoque la présence de deux allemands mais l'un d'origine argentine l'autre d'origine hollandaise, nous pouvons affirmer qu'il s'agit bien d'une petite société multiculturelle.

Nous avons ensuite contacté **Exp/Ft/Re 44**, une jeune femme uruguayenne de vingt-neuf ans, mariée à un allemand, elle a étudié en Allemagne et est project manager chez Energie, la même société que le répondant précédent par lequel elle nous a été présentée. Elle a commencé sa carrière dans cette firme par le biais d'un stage puis y a obtenu un contrat à durée indéterminée. Nous avons recueilli son témoignage sous forme d'un entretien téléphonique en août 2010. **Exp/Ft/Re 44** s'est montrée intéressée par la thématique de l'intégration et a répondu à nos questions avec enthousiasme.

Enfin nous avons interrogé **Exp/Ft/Cdb 45**, cette dame tunisienne et allemande depuis 2008, a trente-sept ans, elle est mariée et a un enfant. Elle est auditrice interne au sein de Clearstream Deutsche Börse. Elle est venue plusieurs fois en Allemagne pour des stages d'été alors qu'elle vivait encore en Tunisie. Elle a commencé à travailler en 1999 à Francfort dans un cabinet d'audit appartenant aussi aux « Big Four », elle y est resté huit ans, après avoir évolué en audit, elle est devenue manager au sein du département « Risk Advisory ». En 2007, elle a quitté cette entreprise pour rejoindre Deutsche Börse où elle est auditrice interne. Elle nous a été présentée par la même personne qu'**Exp/Ft/Cdb 42**, nous avons aussi recueilli son témoignage par téléphone en Août 2010. **Exp/Ft/Cdb 45** était heureuse de partager son expérience qui lui a beaucoup apporté et désireuse d'être utile à notre recherche. Présentons maintenant brièvement son entreprise, Deutsche Börse, selon le rapport Datamonitor d'août 2011 qui lui est consacré, il s'agit d'un fournisseur de plates-formes électroniques de négociation de valeurs mobilières, de trésorerie, de produits dérivés et de veille de l'information. La société est active en Europe, en Amérique et en Asie, elle emploie 3333 personnes et son siège social est basé à Francfort en Allemagne avec notamment une entité du nom de Clearstream Banking à Luxembourg. La société ne communique pas sur sa diversité, il nous a été impossible de trouver le nombre de nationalités présentes dans l'entreprise sur son site web.

Il nous faut préciser que toutes les personnes interrogées à propos de leur expérience à Francfort étaient liées à leurs entreprises par des contrats à durée indéterminée et aucun ne

bénéficiait du statut d'expatrié. Cette situation s'explique d'une part par le fait que nous n'ayons pas pu interroger d'expatriés par le biais du département de mobilité internationale de Diversaudit Frankfurt. Cependant le fait que nous n'ayons pas réussi à contacter un seul expatrié aussi bien au travers des connaissances tissées au cours de notre expérience chez Diversaudit mais aussi par le biais des anciens de notre école nous amène à nous interroger sur la proportion d'expatriés en Allemagne qui est moindre qu'à Luxembourg, Singapour et Londres. Existerait-il une tendance à vouloir s'installer d'avantage façon définitive ou à long terme dans les pays bénéficiant d'une culture nationale forte et d'un environnement moins international que dans les places financières multiculturelles analysées précédemment ? L'analyse de nos données devrait nous permettre de confirmer ou d'infirmer ce phénomène. Nous allons maintenant présenter un résumé des entretiens effectués sous forme d'une matrice organisée selon les catégories mises à jour par notre travail d'analyse. Ajoutons enfin que nous avons analysé les entretiens dans notre matrice dans la langue dans laquelle nous avons mené les interviews en anglais et en français pour certains, nous avons traduit les propos des répondants anglophones pour les citer ensuite.

Matrice 11 Analyse finale. L'expérience des internationaux à Francfort code Exp/Ft

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Ft/Div 41</b></p> <p>Diversaudit</p> <p>Français</p> <p>37 ans</p> <p>Marié</p> <p>Senior manager audit</p> <p>A travaillé 4 ans chez Diversaudit Francfort au sortir des études puis a rejoint Diversaudit Paris ensuite</p> <p>Il a occupé les positions d'auditeur assistant et d'auditeur senior lors de son séjour à Francfort de 1997 à 2001</p>	<p><b>Présence de deux mondes</b></p> <p>-«Effectivement, il y avait un cercle de Français dont le noyau est à Wiesbaden, je les avais approché à l'école, j'en connaissais un certain nombre, mais j'ai rencontré des Allemands vraiment sympathiques, c'est plus en les côtoyant 24h sur 24 que j'ai fait des progrès. »</p> <p>-« (Conseils aux expatriés) Qu'est-ce que je leur conseillerais? De sympathiser vite avec des Allemands pour entrer dans le bain. Si on ne le fait pas on risque d'être superficiel, c'est dommage, pour vivre l'expérience à fond il faut fréquenter des Allemands ».</p> <p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-«Ce que j'ai découvert, un réseau une véritable diaspora allemande dans le monde».</p> <p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-«Les Allemands que je fréquentais étaient souvent à demi allemands, soit qui parlaient français, à travers 2,3 personnes j'ai intégré la vie sociale à l'allemande, j'ai partagé le mode de vie à l'allemande, vivre à leur rythme, avec eux, entre amis, participer à des conversations, être intégré comme un autre allemand, vivre au jour le jour avec les gens».</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-« On fréquente des étrangers en tant qu'étudiant, mais j'ai vraiment senti à partir d'un certain moment quand j'ai commencé à travailler, comme un obstacle qui se retire et on ne sent plus aucun obstacle à la langue».</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-«En Allemagne, j'étais intégré aux équipes de façon neutre, aucune discrimination les années que j'ai eu là-bas».</p> <p>-« C'était encore assez récent, la génération des associés, il existait au sein de Diversaudit, du sérail DG (Une des parties ayant fusionné), de gros dossiers allemands avec beaucoup d'honoraires (...). L'associé avait malgré les plannings une vision paternaliste, une relation avec le client très souple alors qu'avec les associés de l'autre entité, les documents et les working papers (documents de travail) étaient en anglais, les missions étaient plus courtes et ils voulaient vendre des missions de conseil ».</p> <p>-« J'ai eu de la chance d'être recruté par un associé DG, un vrai associé, présent sur les missions, mais en dehors aussi, il suivait ma carrière, il me présentait les choses en me donnant une perspective, on se sent accompagné ».</p> <p>-« (Accueil collègues) Très bien, j'avais eu la chance d'avoir étudié en Allemagne, les collègues, les clients avaient une très grande tolérance ».</p> <p>-« Moi j'avais fait mes études, déjà un bon moyen d'intégration, les gens rencontrés dans le travail m'ont toujours soutenu ».</p>	<p><b>Langue</b></p> <p>-«Moi j'étais déjà motivé, j'avais un correspondant allemand, j'allais en Allemagne deux à trois semaines tous les étés et après c'est mon correspondant qui venait en France, je parlais déjà allemand, même si c'était assez scolaire».</p> <p>-« En France, si vous ne parlez pas français, vous êtes tout de suite catalogué et on est sévère sur les compétences de la personne».</p> <p>-« Je recommande à quiconque de travailler à l'étranger. Le plaisir de parler une autre langue, une gymnastique satisfaisante, assez motivant, sans que ce soit plus difficile».</p> <p><b>Reconnaissance au sein du groupe</b></p> <p>-«Un vrai lien affectueux et sympathique, on a plaisir à travailler, un des meilleurs associés, il me disait toi je te vois bien manager à telle échéance, associé, un vrai accompagnement, une perspective, une équipe».</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-« En Allemagne, j'ai travaillé pour un associé et un client, suivre le dossier m'a donné une perspective, à la fin le client a passé à une première conso IFRS, cela s'appelait IAS à l'époque c'était assez novateur(...) j'étais plongé dans les documents juridiques, on suivait l'entrée en bourse».</p> <p>- « Une continuité, je n'ai pas fait un choix, les choses se sont offertes à moi. Professionnellement cela ne m'a rien rapporté, en France, ce que j'ai fait ne me sert pas ».</p> <p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-«Une expérience extraordinaire professionnellement, j'ai appris une culture du travail, cela permet de relativiser quand on est en France, une bonne expérience à faire. »</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Ft/Cdb 42</b></p> <p>Israélien et Allemand</p> <p>43 ans</p> <p>Marié, 2 enfants</p> <p>3 ans d'expérience en Consulting chez AA à Munich puis 6 ans chez Deutsche Bank Francfort, 3 ans comme audit manager et 3 ans comme IT risk and compliance manager. Après 2 ans en audit IT à Amsterdam et depuis 2, 5 ans chez Clearstream Deutsche Börse Luxembourg</p>	<p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-(Amitiés avec des locaux) Some yes, mainly with German who are married with foreigners, these Germans are more open to foreigners".</p> <p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“In the Netherlands and in Luxembourg much more international, that changes the mentality of people”.</p> <p>-“People are more international than normal Germans, because a lot of banks, otherwise, nothing special, nothing different”.</p> <p>-“ In Germany I enjoyed working for big international groups”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“ Especially with colleagues from Arthur Andersen, we did a lot of things together, when you go to plant. At Deutsch Bank, it was different everybody was working and going home”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“In Arthur Andersen, you are changing companies, a different way of doing business”.</p> <p>-“None, ah yes in Arthur Andersen, I received 2 weeks of integration in the US, they have a center in Chicago. In Deutsche Bank I learned on the job. At Arthur Andersen at the end it was just a social integration, but returning to the office, I had to learn the way office works from scratch but it was good to know what the company was doing. Deutsche Bank, in general they do little for their employees”.</p> <p>-“If I compare Deutsche Bank to Clearstream, Clearstream I had a mentor, a three days integration training, they organise family days, Christmas for kids, Christmas party, at Deutsche Bank nothing, a big difference between companies”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“. Another aspect, when you do your evaluation for example, there is more respect between the people in Germany. In Israel, Israeli are very direct, if the boss wants to fire you, he does it within one day. In Germany there is a social aspect behind”.</p> <p>-“ In Deutsch Banke I was working in Frankfurt but I was recruited by London and I was reporting to London. I had difficulties in connecting Germany's and UK „s expectations, again a difference of culture. The way UK people approach projects is very different than Germans do”.</p> <p>-“The mentality of people disturbs me, they don't have the sense of humor or very little, they are sometimes so structured and so afraid to move from their law and regulation, they are not flexible”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“ Very well, I didn't feel as a foreigner, mainly because I was speaking German”.</p> <p>-“ In Germany, they don't like speaking another language than German”.</p> <p>-“When in a meeting someone around the table does not speak German, I automatically switch to English. People who did not do this experience, they would not care, it really depends, this is very cultural”.</p> <p>-“ Of course the language, because I was not fluent as now in German and they like to speak German”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans</b></p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“With a colleague we set up the risk consulting department, when we left they were ten persons in this department”.</p> <p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-“Professionally a lot, I saw a lot of companies, cultures. I can very well adapt myself to a new culture. I see people working here for many years in their third jobs and they have difficulties accepting me because they did not have other experiences”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
			<p><b>la même situation</b></p> <p>-“In Germany, there were friends that helped me that I knew before because I did a kind of exchange. Some families I contacted, they helped me to find a flat, people from the Jewish community that I knew welcomed me”.</p>	
<p><b>Exp/Ft/Re 43</b></p> <p>Petite société d'investissement en énergie renouvelable</p> <p>Indien</p> <p>27 ans</p> <p>A une petite amie</p> <p>Investment manager</p> <p>Travaille depuis un an dans cette entreprise</p>	<p><b>Position favorable à la diversité</b></p> <p>-“All these people are very international, there is undoubtedly cultural differences but all these people are not German”.</p> <p>-“ A very beautiful city, quite international”.</p> <p>-“ German are more open &amp; polite to foreign people, open &amp; friendly, I can compare with Paris where I met friends, Germany is more foreigner friendly”.</p>	<p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“I don't know, I don't have an objective view, in any company, initially there is a barrier with a new guy. A bigger barrier since I don't speak German, I am a small Indian. German are more open &amp; polite to foreign people (...) ».</p> <p>-““(Help to integration) my colleagues ».</p> <p><b>Attrait pour le multicultural</b></p> <p>-“We are 6 in Frankfurt, the funds in general are very German but this specific fund I work for is very international, there are 2 Germans in the team but one is from Argentinean origin and the other half dutch”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“Many contrasts, German are very efficient, India is very diverse, would be more comparable with Europe. Germany is very efficient and less flexible. In India it's the contrary people are very flexible and less efficient (...)In India, people are more open, they are accepting to change, the countries of the commonwealth, India, UK people are very conformist, this is more black and white whereas in continental Europe, you are accepting living in grey, you don't make a fuss if there is a change”.</p> <p>-“ Dating with other German girlfriends it's an excellent way to learn about culture, going out”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“I did a very short introduction to German language in India, I could say minimum thing (...) Not a big problem, now I have been in Germany for 2 years and I understand everything”.</p> <p>-“Learning the social interactions as well. I was not very well versed in social interactions, I am not now. For example in India, we don't say thank you and please. In Germany you have thank you and please in every sentence, it's about being polite. In India it's more about being loving, it depends how close</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“I get on well with my boss and my colleagues. A very high performance firm, so far I am doing well. But I don't know, they are good at hiding their emotions. It's not like if they would bite me if they don't like me”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“My openness to feedback, when I received a feedback, I did introspection and told me there must be something wrong inside myself. There is definitely that need to be embraced”.</p> <p>- “(Settling here definitively) I don't consider, for me this question is not relevant. Germany would not be bad but there are a lot of other places I would like to see, may be other planets (laugh)”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
			<p>people are, privacy is different".          -" If I would be speaking German before coming, dating with other German girlfriends it's an excellent way to learn about culture, going out".</p> <p><b>Temps passé dans le nouvel environnement</b></p> <p>-(General impression) I did not think about it, or may be yes but I can't verbalize it, it's too early for me. I don't know, I need time to answer this question".</p>	
<p><b>Exp/Ft/Re 44</b></p> <p>Petite société d'investissement en énergie renouvelable</p> <p>Uruguayenne</p> <p>29 ans</p> <p>Mariée à un allemand</p> <p>Project manager</p> <p>Travaille depuis deux ans dans cette compagnie d'investissement, d'abord en stage puis CDI</p>	<p><b>Présence de deux mondes:</b></p> <p>Yes I have many German friends, I have also international friends.</p>	<p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-"Here in Frankfurt, very very well, my company is very special, very international, most of the people are coming from different countries. My husband works also in microfinance, a very international environment, normal work is not so international our situation is exceptional".</p>	<p><b>Impact de la culture nationale:</b></p> <p>-" Many things are different. In South America people are different, more loud, more warm, I don't want to say that German are cold but the relationship is different, we have big families in Uruguay".</p> <p>-"If I am not really happy to be here and I come to Uruguay after two days I feel I am not from Uruguay and I want to come back to Germany. It's like if I am between two worlds because I will never be completely German. But I never want to come back and it's hard to accept for my mother".</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-"But still I don't feel confident at speaking German, I can't express much. When I speak in Spanish, I think that creates some kind of link with the person, I can express my feelings. I am frustrated because in German it's so difficult, it's always strange for me to</p>	

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
			<p>speak German". -“ It would help me a lot if I could speak German better”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“ My husband is from Germany he was already here, he already looked for an apartment. I was a bit worried for the start of my job”.</p> <p>-“My husband and his family, his brother and sister, for me it's a great support (...) I was close to my family and it's good to have a family there. It's helpful when you have some friends, you can always ask if you have questions”.</p>	
<p><b>Exp/Ft/Cdb 45</b></p> <p>Tunisienne et allemande depuis 2008</p> <p>37 ans</p> <p>Mariée à un mari moitié allemande, moitié tchèque, 1 enfant</p> <p>Audit interne</p> <p>Est venue plusieurs fois en Allemagne pour des stages en été. A travaillé 8 ans chez Arthur Andersen devenu Ernst &amp; Young, à</p>	<p><b>Présence de deux mondes</b></p> <p>-“Yes I have many German friends, it's a kind of different way to be friend, it will take a while to be friend, but once you have them it's very strong, they are very faithful. I like to have such friends. I do have many of them. The one who had enjoyed the same education Lebanese, Tunisian, French. I don't know Tunisians”.</p> <p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“I have international friends from the States, Lebanon, from France, discussions are more interesting”.</p>	<p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“ More employee friendly, before it was too much in one direction. Clearstream banking more the internal audit, it's a kind of different work, we are dealing with the content of the work and dealing with different department, I enjoy it”.</p> <p>-« (Accueil au bureau) Very well actually, that's a different way to act with the people, once you know how German function. Welcoming here does not mean that they will jump on you, but they are very nice, my husband is actually German”.</p> <p><b>Attrait pour le multicultural</b></p> <p>-“Attractive, opportunity, working in an international environment, it's in one of the leading country, it's so attractive to me”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“Negative side : the culture, I do miss many things in my culture. I am well integrated, I like the human kind of relation, but in the Mediterranean area it's much warmer, the situation, a little bit more kind of colder way”.</p> <p>-“ They will test you and they will accept you, they are very welcoming, after they have expectations and they are not so flexible”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“But my stepfather is German, he married my mother. I was not educated in German but that raised my interest to learn the language.”</p> <p>-“What I think positive in Germany very efficient, in Tunisia everybody will offer</p>	<p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-“In my CV more interesting to say that I worked for Arthur Andersen in Frankfurt than in Tunis”</p> <p>-“You will know yourself much better, it's how you develop your personality”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“My general impression, I knew I wanted an international experience. I enjoy it so much. It is not just an experience, it was meant to be like that, a destiny. A complete different direction than if I stayed at home”.</p> <p>-“A lot, my life has changed, the direction of my life has changed, because I was ready for it”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p>la fin manager risk advisory, depuis 2007, elle fait de l'audit interne Chez Clearstram Deutsche Börse</p>	<p><b>Position face à la diversité</b></p> <p>-« Frankfurt an international city that's what a lot of people say. Number 5 about the best quality of life, number one is Zürich ».</p> <p>-“Yes, it's just different but not a closed environment, (...) The German are nice, they offer you opportunities. In Germany as a human being, if you have the qualification, you will be considered for a job, not like in France, where you have to have gone through a “grande école”, it would have been difficult for me. They will test you and they will accept you, they are very welcoming, after they have expectations and they are not so flexible ».</p>	<p><b>Support</b></p> <p>-“ (AA) I was really impressed by the efficiency of the structure. I enjoy it so much, we received a whole kind of package. To feel comfortable at the beginning, I spent 3 months at the hotel, it was because of the project I was working on, not a standard thing, plus all the introductory events. Clearstream banking, always also nice, the first time I came to work, really friendly ».</p>	<p>you help but it's not so standardized”.</p> <p>-“Now if I look back to these. Worse, many time where I felt bad, I wondered should I stay or should I go back, not very easy for me. German did not care that I speak five languages and that German was the last language I learned. I was having hard time for that, I had to struggle, OK I learned, because I did not write as well as a native German. I had to deal with that. It did not have any impact on my career but it was very hard at the beginning. I was thinking to go, I did not and I am glad I didn't. Here very German and for German everything have to be perfect”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“ Frankfurt is more international, I met so many people in the same situation.”</p>	<p>-“I had nobody, I was obliged to make friends, to make connections. For me experience of integration is in the head. I wanted to be integrated, I wanted not to show my difference. Other people want to find people like them, I did not look for other Tunisians. This way you are obliged to be integrated”.</p>

6.2.1 Tendances des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale même dans un milieu moins multiculturel

#### 6.2.1.1 La disposition de l'individu

##### 6.2.1.1.1 Attrait pour le pays d'accueil

Les propos recueillis auprès de nos cadres internationaux à Francfort montrent que généralement les personnes ayant décidé de vivre une expérience allemande sont attirés par le pays ou ont un lien familial avec lui. **Exp/Ft/Div 41** nous explique sa motivation de longue date pour son pays d'accueil « *Moi j'étais déjà motivé, j'avais un correspondant allemand, j'allais en Allemagne deux à trois semaines tous les étés et après c'est mon correspondant qui venait en France. Je parlais déjà allemand, même si c'était assez scolaire* ». **Exp/Ft/Cdb 42** a participé au même type d'échanges, ce qui a développé son intérêt pour l'Allemagne « *En Allemagne, il y avait des amis que je connaissais parce que je faisais une sorte d'échange. Plusieurs familles que j'ai contacté, ils m'ont aidé à trouver un appartement, des gens de la communauté juive* ». Les liens familiaux constituent aussi un élément expliquant le choix de poursuivre une carrière en Allemagne pour certains. **Exp/Ft/Re 44** s'est mariée avec un allemand, le beau-père de **Exp/Ft/Cdb 45** est allemand et cela a développé son intérêt pour la langue du pays « *Mon beau-père est allemand, il s'est marié avec ma mère. Je n'ai pas été élevé en allemand mais cela a éveillé mon intérêt pour apprendre la langue* ». **Exp/Ft/Re 43** ne rejoint pas ses homologues sur ce point, il travaille en Allemagne parce qu'il y a étudié et qu'il a eu une bonne opportunité professionnelle mais il souhaite avant tout découvrir le monde, tenter de nouvelles expériences, l'Allemagne n'est qu'une étape. Interrogé sur l'éventualité d'une installation définitive à Francfort, il répond « *Je ne l'envisage pas, pour moi cette question, n'est pas appropriée. L'Allemagne serait pas mal, mais il y a beaucoup d'autres endroits que je voudrais voir, peut-être d'autres planètes (rires)* ».

Par ailleurs l'attrait pour un environnement international est tout de même évoqué même s'il semble moins important que l'attraction pour le pays en lui-même, précisons qu'il concerne presque exclusivement la sphère professionnelle. **Exp/Ft/Cdb 45** apprécie l'environnement international proposé par Francfort « *Une opportunité attrayante, travailler dans un environnement international, c'est un des pays les plus puissants, ça me plaît vraiment* ». Cette auditrice interne tunisienne apprécie le fait de rencontrer d'autres étrangers partageant la même expérience « *Francfort est si internationale, j'ai rencontré tant de gens dans la même situation* ». Elle est stimulée par la rencontre de personnes issues de cultures différentes « *J'ai des amis internationaux, des Etats-Unis, du Liban, de France, les discussions sont plus intéressantes* ». **Exp/Ft/Re 44** prend plaisir elle aussi à évoluer dans un milieu professionnel international, elle

évoque l'accueil de ses collègues « *Ici à Francfort très très bien, mon entreprise est très spéciale, très internationale, la plupart des gens viennent de différents pays. Mon mari aussi travaille dans la micro finance, c'est un environnement très international, le travail normal n'est pas si international, notre situation est exceptionnelle* ».

Les témoignages de nos répondants montrent que les cadres internationaux installés à Francfort sont généralement attirés par l'Allemagne, sa culture, sa langue. Souvent des liens privilégiés avec des locaux ont éveillé leur intérêt pour leur pays d'accueil et sont à l'origine en tout cas pour partie du choix de leur destination. Nos données suggèrent que la population étudiée semble plus prête à s'installer à long terme dans cet environnement moins international que dans les autres places financières analysées. Il nous faut toutefois nuancer ce propos en rappelant que nous n'avons interrogé que des personnes bénéficiant de contrats à durée indéterminée en Allemagne et aucun expatrié qui a vocation par définition à rester moins longtemps dans le pays. Enfin si l'intérêt pour le pays d'accueil prime dans les décisions de nos internationaux ils sont aussi attirés par les milieux professionnels internationaux et s'y épanouissent.

#### *6.2.1.1.2 Propension des internationaux à nouer des amitiés allemandes mais existence d'une barrière de la langue*

Les différentes expériences de nos internationaux nous montrent qu'ils ont réussi à s'intégrer à des groupes allemands, le développement d'amitiés avec les locaux semble plus naturel que dans les autres environnements plus internationaux. Cependant la barrière de la langue est la principale difficulté évoquée par les cadres étrangers en Allemagne. Les amitiés allemandes se nouent facilement, cependant les premiers contacts se font souvent avec des Allemands d'origine étrangère ou des Allemands mariés à des étrangers, **Exp/Ft/Div 41** en témoigne « *Les Allemands que je fréquentais étaient souvent à demi-allemands, soit qui parlaient français, à travers deux, trois personnes, j'ai intégré la vie sociale à l'allemande, j'ai partagé le mode de vie à l'allemande, vivre à leur rythme, avec eux, entre amis, participer à des conversations, être intégré comme un autre Allemand* ». **Exp/Ft/Cdb 42** confirme cette tendance, il évoque ses amitiés allemandes « *Certains oui, principalement des Allemands mariés à des étrangers, ces Allemands sont plus ouverts aux étrangers* ». D'autres n'évoquent pas cette nuance ainsi **Exp/Ft/Re 44** nous confie « *Oui j'ai beaucoup d'amis allemands, j'ai aussi des amis internationaux* ». **Exp/Ft/Cdb 45** nous explique que les amitiés se nouent autrement en Allemagne « *Oui, j'ai beaucoup d'amis allemands, c'est une façon différente d'être amis, ça va prendre un moment, mais une fois que tu les as, c'est très fort. Ils sont très fidèles* ».

Ensuite nous remarquons que la barrière de la langue est évoquée par tous les répondants, la plupart parlaient déjà l'allemand avant d'arriver, ceux pour qui ce n'était pas le cas l'ont appris. De façon prévisible ils insistent sur le fait que les Allemands aiment parler leur langue et qu'ils s'attendent à ce que les nouveaux venus de l'international s'expriment correctement en l'utilisant. Ainsi certains de nos répondants sont convaincus que la maîtrise de la langue a favorisé leur intégration, **Exp/Ft/Div 41** a eu l'impression de franchir un cap lorsqu'il a pu s'exprimer parfaitement en allemand « *On fréquente des étrangers en tant qu'étudiant, mais j'ai vraiment senti à partir d'un certain moment quand j'ai commencé à travailler, comme un obstacle qui se retire et on ne sent plus aucun obstacle à la langue* ». **Exp/Ft/Cdb 42** attribue le bon accueil dont il a bénéficié à sa maîtrise de l'allemand « *Très bien, je ne me sentais pas comme un étranger, principalement parce que je parlais allemand* », il précise « *En Allemagne, ils n'aiment pas parler une autre langue que l'allemand* ». Les cadres internationaux attribuent les difficultés rencontrées lors de leur parcours en Allemagne à leur manque d'assurance dans la langue du pays. Ainsi **Exp/Ft/Re 44** nous confie « *Mais je ne me sens toujours pas à l'aise pour parler allemand, je ne peux pas exprimer beaucoup de choses* ». **Exp/Ft/Cdb 45** a même hésité à repartir en raison de problèmes linguistiques « *Si je regarde en arrière, plusieurs fois où je me suis sentie mal, où je me demandais si je devais rester ou partir, ce n'était pas facile pour moi. Les Allemands ne prêtaient pas attention au fait que je parle cinq langues et que l'allemand était la dernière. J'ai eu des moments difficiles à cause de ça (...) et après OK j'ai appris* ».

Ainsi les propos de nos répondants tendent à démontrer que les amitiés entre Allemands et internationaux se nouent facilement et qu'il est possible de s'intégrer à la vie allemande, la distinction entre communauté internationale et groupe des locaux n'est pas évoquée. Ce phénomène peut peut-être s'expliquer par un nombre moins élevé de travailleurs internationaux que dans les autres environnements étudiés et par conséquent un poids plus faible de la communauté internationale à Francfort. Nous remarquons que cette observation ne corrobore pas les thèses de Thilo Sarrazin (2010) tendant à démontrer l'absence de liens entre les Allemands et certaines communautés étrangères, cette situation s'explique sans doute par le niveau de la population étudiée, il s'agit de cadres avec un haut niveau de diplômes, maîtrisant plusieurs langues, mettant leurs compétences au service du pays, ils diffèrent en cela des minorités turques peu qualifiées évoquées par l'auteur. Cet accueil bienveillant s'accompagne pourtant d'exigences en termes linguistiques, l'expression « barrière de la langue » revient pratiquement dans les propos de l'ensemble de nos répondants y compris ceux maîtrisant l'allemand à leur arrivée. Ces conclusions tendent à mettre à jour une relation dialectique entre maîtrise de la langue, intégration et accueil dans un pays, en effet le fait de parler une langue démontre un certain intérêt pour la culture et le groupe d'accueil mais facilite aussi la

communication et permet de ce fait une identification plus aisée au groupe du pays d'accueil ainsi qu'une reconnaissance de sa part. Cette nécessité d'apprendre la langue du pays dans un environnement marqué par une culture nationale forte tendrait à favoriser l'intégration des internationaux au sein de la société locale. Ce point doit tout de même être nuancé par le fait que les personnes interrogées dans ce groupe sont toutes liées à leur entreprises par un contrat à durée indéterminée et envisagent leur avenir à moyen terme en Allemagne, elles ont donc tout intérêt à y apprendre la langue. Cette exigence se ferait sans doute ressentir de façon moins décisive chez des expatriés installés en Allemagne pour une courte période.

#### 6.2.1.2 Le contexte

##### 6.2.1.2.1 Position nationale par rapport à la diversité

Nos recherches documentaires ont révélé le caractère multiculturel de la politique allemande en matière d'intégration avec une possibilité laissée aux différentes communautés culturelles de s'épanouir. Nous devons cependant reconnaître que le discours d'octobre 2010 au cours duquel Angela Merkel, la chancelière reconnaît l'échec du « Multikulti » le multiculturalisme à l'allemande vient tout de même nuancer cette tendance. D'ailleurs la volonté politique de soutenir la diversité en Allemagne n'est pas explicitement abordée par nos répondants, pour autant ils se montrent positifs quant à l'accueil reçu par les Allemands et évoquent à plusieurs reprises le caractère international de la ville de Francfort. **Exp/Ft/Re 43** insiste sur l'ouverture allemande à la faveur d'une comparaison avec la France « *Les Allemands sont plus ouverts et plus polis vis-à-vis des étrangers, ouverts et amicaux, je peux comparer avec Paris où j'ai rencontré des amis, l'Allemagne accueille mieux les étrangers* ». **Exp/Ft/Cdb 45** lorsqu'elle évoque les difficultés rencontrées lors de son intégration partage ce sentiment « *C'est juste différent mais pas un environnement fermé (...) Les Allemands sont agréables, ils offrent des opportunités. En Allemagne comme être humain, si tu as la qualification, ta candidature sera prise en compte pour le job. En France tu dois être passé par une grande école, cela aurait été difficile pour moi, après ils ont des exigences et ne sont pas flexibles* », elle insiste sur ce manque de flexibilité « *Ici, c'est très allemand et pour les Allemands tout doit être parfait* ». **Exp/Ft/Re 43** rejoint son homologue sur ce point lorsqu'il compare son pays d'accueil à l'Inde « *L'Allemagne est très efficace et moins flexible* ». Plusieurs de nos cadres internationaux abordent le caractère international de la ville de Francfort, **Exp/Ft/Cdb 42** nous décrit sa ville d'accueil « *Les gens sont plus internationaux que les Allemands normaux, parce qu'il y a beaucoup de banques, sinon rien de spécial, rien de différent* ». Cet auditeur informatique ayant quitté Francfort pour Amsterdam puis Luxembourg modère son propos « *En Hollande et à Luxembourg, c'est beaucoup plus international, ça change la mentalité des gens* ». **Exp/Ft/Re**

**43** est aussi sensible à ce caractère cosmopolite « *Tous ces gens sont très internationaux, il y a indubitablement des différences culturelles, mais tous ces gens ne sont pas allemands allemands* ».

Ainsi les cadres internationaux interrogés n'ont pas évoqué de mesures spécifiques ou de volonté particulière de la part des pouvoirs publics de favoriser l'intégration des internationaux cependant ils soulignent l'accueil favorable qui leur a été réservé par les locaux. Cette ambiance bienveillante ne les empêche pas de remarquer un certain manque de flexibilité chez les membres de leur pays d'accueil. Nos répondants mettent aussi en évidence le caractère international de la ville de Francfort plus marqué que dans le reste du pays. Nos internationaux semblent se plaire dans cet environnement qui leur apparaît comme modérément international, cependant ils n'y perçoivent pas de volonté de favoriser la diversité.

#### *6.2.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles*

Les expériences de nos répondants tendent à montrer que dans les entreprises multiculturelles, l'accueil des internationaux est plus structuré que dans les entreprises plus germaniques, ces derniers bénéficient en effet de nombreuses mesures de soutien organisationnel et financier dans les entreprises internationales qui restent inexistantes dans la banque allemande évoquée. Cette tendance doit cependant être appréhendée avec précaution puisque nous avons recueilli seulement un témoignage concernant l'environnement plus marqué par la culture nationale du pays d'accueil.

L'accueil d'**Exp/Ft/Div 41** au sein de Diversaudit, entreprise dans laquelle l'arrivée de cadres internationaux fait partie du quotidien s'est déroulé de façon tout à fait satisfaisante, il n'a subi aucune discrimination « *En Allemagne, j'étais intégré aux équipes de façon neutre, aucune discrimination les années que j'ai eu là bas* », il a bénéficié d'un bon encadrement de la part de son supérieur « *J'ai eu de la chance d'être recruté par un associé DG (Une des entreprises ayant fusionné pour fonder Diversaudit Francfort), un vrai associé, présent sur les missions, mais en dehors aussi, il suivait ma carrière, il me présentait les choses en me donnant une perspective, on se sent accompagné* », l'accueil de la part des collègues était aussi favorable « *Très bien, j'ai eu la chance d'avoir étudié en Allemagne, les clients, les collègues avaient une très grande tolérance* ». **Exp/Ft/Re 43** employé par une petite entreprise mais très internationale nous confie avoir réussi son intégration grâce au soutien de ses collègues, il nous confirme que son entreprise est très internationale « *On est six à Francfort, les fonds en général sont très allemands, mais le fonds spécifique pour lequel je travaille, il y a deux Allemands dans l'équipe mais l'un est d'origine argentine et l'autre à moitié hollandais* ». **Exp/Ft/Cdb 45** qui travaille et a travaillé pour plusieurs grands groupes témoigne du bon accueil dont elle a

bénéficié tout en étant consciente que les modalités d'accueil en Allemagne et dans son pays d'origine la Tunisie sont différentes *« Accueil au bureau, très bien, une façon différente d'interagir avec les gens. Une fois que tu sais comment les Allemands fonctionnent, être accueilli ici ne signifie pas qu'ils vont te sauter dessus, mais ils sont gentils, en fait mon mari est allemand »*. Elle a été impressionnée par les moyens mis en place pour accueillir les nouveaux venus que ce soit chez son premier employeur, un cabinet d'audit et de conseil international ou chez Clearstream banking ensuite *« J'ai vraiment été impressionnée par l'efficacité de la structure. J'apprécie vraiment beaucoup, nous avons reçu une sorte de package complet. Pour que le début se passe en douceur, j'ai passé trois mois à l'hôtel, c'était en raison de mon projet, ce n'était pas un avantage standard et tous les événements d'introduction. Clearstream Banking aussi, très sympa, la première fois que je suis venue travailler, très amical »*. **Exp/Ft/Cdb 42** qui a travaillé au sein d'un cabinet d'audit et de conseil international puis d'une grande banque allemande, a ressenti une nette différence entre ces deux milieux organisationnels concernant le suivi des nouveaux venus de l'international et aussi des employés en général. Il compare l'intégration chez son premier employeur allemand le cabinet d'audit et de conseil international concurrent de Diversaudit d'ailleurs et dans la banque allemande. *« Chez Arthur Andersen, j'ai reçu deux semaines d'intégration aux Etats-Unis, ils ont un centre à Chicago, chez Deutsche Bank j'ai appris en travaillant »* il ajoute *« Chez Arthur Andersen, c'était juste un séminaire d'intégration sociale mais en revenant au bureau j'ai du apprendre les procédures depuis le début, c'était bien de savoir ce que l'entreprise faisait. Deutsche Bank en général ils en font peu pour leurs employés »* il poursuit *« Si je compare Deutsche Bank à Clearstream, chez Clearstream, j'ai eu un mentor, une formation d'intégration de trois jours, ils organisent des journées pour la famille, des Noël pour les enfants, chez Deutsche Bank, rien une grande différence entre les entreprises »*.

Interrogé sur les amitiés qu'il a pu développer lors de son expérience allemande **Exp/Ft/Cdb 42** répond *« Surtout avec des collègues d'Arthur Andersen, on a fait beaucoup de choses ensemble quand tu vas dans une usine, chez Deutsche Bank, c'était différent, tout le monde travaillait puis rentrait à la maison »*. Cette remarque met l'accent sur la différence de culture d'entreprise entre le cabinet d'audit et de conseil international dans lequel les employés sont habitués à se retrouver en dehors du travail et la banque allemande au sein de laquelle cela n'est pas le cas. La structure organisationnelle plus flexible des cabinets d'audit et de conseil permet sans doute aussi aux cadres de collaborer en direct avec plus de monde que dans la structure plus rigide de la banque et multiplie ainsi les possibilités de rencontres. Il semble que les entreprises multiculturelles, habituées à accueillir les cadres venus de l'international mettent en place de nombreuses procédures pour faciliter leur intégration, les cadres interrogés sont sensibles à ces efforts et apprécient l'accueil qui leur est réservé. Dans les entreprises à

l'environnement plus marqué par la culture nationale du pays d'accueil, les efforts déployés sont moindres et les cadres internationaux ne bénéficient d'aucune politique de soutien particulière à leur arrivée au même titre que les employés allemands d'ailleurs. Ainsi nous pensons qu'à Francfort les entreprises multiculturelles habituées à recevoir des étrangers facilitent leur arrivée, les équipes internationales qu'ils rejoignent offrent un environnement propice à l'intégration des nouveaux-venus de l'international et en ce sens ces entreprises participent à la promotion de la diversité en leur sein, cette tendance ne se retrouve pas dans la banque allemande étudiée. Pour confirmer cette différence, il serait cependant nécessaire d'étudier l'expérience d'intégration dans d'autres environnements organisationnels germaniques.

6.2.2 Culture, langue et compétence font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe

#### 6.2.2.1 *Tendance au regroupement par nationalité et par langue*

La nécessité de se regrouper avec des personnes de leur communauté d'origine, de parler leur langue maternelle a été très peu évoquée par nos répondants cependant leurs propos nous laissent deviner le rôle important de la langue comme élément d'identification au groupe allemand. Ils abordent aussi leurs difficultés à se reconnaître complètement dans les traits culturels de leur pays d'accueil. **Exp/Ft/Div 41** a approché un groupe de Français mais il ne l'a fréquenté qu'au début de son séjour en Allemagne « *Effectivement, il y avait un cercle de Français dont le noyau est à Wiesbaden, je les avais approché à l'école, j'en connaissais un certain nombre, mais j'ai rencontré des Allemands vraiment sympathiques* ». Souvenons-nous aussi du sentiment perçu par ce répondant d'avoir surmonté un obstacle à son intégration au groupe allemand lorsqu'il a maîtrisé parfaitement l'allemand. Sentiment partagé par **Exp/Ft/Cdb 42** qui attribue son bon accueil au sein de son équipe à Francfort à sa bonne connaissance de l'allemand « *Accueil très bien, je ne me sentais pas comme un étranger principalement parce que je parlais allemand* ». **Exp/Ft/Re 43** évoque avec humour ce qui aurait pu l'aider à mieux s'intégrer « *Si j'avais parlé allemand avant de venir, sortir avec d'autres petites amies allemandes, c'est un moyen excellent d'apprendre la culture* ». **Exp/Ft/Re 44** quant à elle n'arrive pas construire le même lien lorsqu'elle parle allemand que lorsqu'elle utilise sa langue maternelle, elle perçoit ce phénomène comme une entrave à son processus d'intégration « *Je ne me sens toujours pas à l'aise pour parler allemand. Je ne peux pas exprimer beaucoup de choses. Quand je parle espagnol, ça crée un lien avec la personne, je peux exprimer mes sentiments. Je suis frustrée parce qu'en allemand c'est toujours si difficile, c'est toujours étrange pour moi de parler allemand, ça m'aiderait beaucoup si je pouvais mieux parler allemand* ». La maîtrise de la langue seule n'entraîne pas l'identification automatique au

groupe, la compréhension et l'acceptation des comportements et des valeurs allemandes sont nécessaires elles aussi, les témoignages de nos répondants montrent qu'ils ne progressent pas de la même façon lors de leur cycle d'adaptation à la culture allemande. Les propos d'**Exp/Ft/Cdb 42** montrent qu'il se distingue du groupe des Allemands « *La mentalité des gens me perturbait, ils n'ont pas le sens de l'humour ou très peu, ils sont parfois si structurés et ont si peur de s'éloigner de leurs lois et de leurs règles, ils ne sont pas flexibles* ». Bien que travaillant dans une équipe allemande chez Deutsche Bank, son supérieur hiérarchique direct est basé à Londres et rencontre des difficultés à concilier les différents modes de fonctionnement « *Chez Deutsche Bank, je travaillais à Francfort mais j'avais été recruté par Londres et je rapportai à Londres, j'avais des difficultés à concilier les exigences d'Allemagne et d'Angleterre, une différence de culture encore une fois. La façon dont les Britanniques appréhendent les projets est très différente des Allemands* ».

**Exp/Ft/Cdb 45** est plus modérée « *Il y a des choses de ma culture qui me manquent, je suis bien intégrée, j'aime ce type de relations humaines mais dans l'espace méditerranéen, c'est plus chaleureux* ». Pour conclure nos cadres internationaux ont peu évoqué le besoin de fréquenter les membres de leur communauté nationale d'origine ainsi que l'existence même de ces communautés ce qui suggère leur moindre présence à Francfort. Pour autant les témoignages de nos répondants confirment le rôle clé de la langue et de la culture dans le processus d'identification à un groupe. Pouvoir communiquer, exprimer ses sentiments et se reconnaître dans les comportements et les valeurs d'un groupe semble indispensable au développement d'une intégration à celui-ci.

#### *6.2.2.2 Audace et volonté sont nécessaires pour dépasser les éléments d'identification au groupe que constituent la culture et la langue*

Les propos recueillis auprès de nos répondants suggèrent l'importance d'aller vers les autres et d'avoir envie de découvrir le pays d'accueil et de rencontrer ses habitants pour une intégration réussie. Nous avons déjà évoqué le cas d'**Exp/Ft/Div 41**, bien intégré dans la société allemande, il a fait le choix de ne plus fréquenter le cercle de Français avec lequel il avait fait connaissance au début de son séjour en Allemagne, il désirait nouer plus de contacts avec les Allemands, il insiste sur la nécessité de les côtoyer au quotidien « *J'ai rencontré des Allemands vraiment sympathiques, c'est plus en les côtoyant vingt-quatre heures sur vingt-quatre que j'ai fait des progrès* ». Ce cadre français démontre vraiment un fort désir d'intégration « *Être intégré comme un autre Allemand, vivre au jour le jour avec les gens* » il prend aussi plaisir à pratiquer la langue allemande « *Le plaisir de parler une autre langue, une gymnastique satisfaisante, assez motivant, sans que ce ne soit plus difficile* ». **Exp/Ft/Re 43** conseille non sans humour

d'aller à la rencontre des locaux, voire de nouer des liens intimes... il a eu une petite amie allemande, interrogé sur ce qui aurait pu l'aider à s'intégrer mieux encore il nous confie « *Sortir avec d'autres petites amies allemandes, c'est un excellent moyen de découvrir la culture* ». Il pense aussi que sa volonté de s'adapter à la culture et sa capacité à se remettre en cause l'ont aidé dans cette démarche « *Ma prise en compte du feedback, quand je reçois un feedback, je fais une introspection et je me dis, il doit y avoir quelque chose qui ne va pas chez moi. Il faut vraiment prendre cela en compte* ». Dans le même esprit **Exp/Ft/Cdb 45** nous confie que sa volonté de s'intégrer et de ne pas rester avec les personnes de la communauté tunisienne a favorisé son adaptation en Allemagne « *Je n'avais personne, j'étais obligée de me faire des connaissances, je voulais être intégrée, je ne voulais pas montrer ma différence. D'autres veulent trouver des gens comme eux, je n'ai pas cherché d'autres Tunisiens, de cette façon tu es obligée d'être intégrée* ».

Ainsi l'expérience des cadres internationaux rencontrés à Francfort souligne l'importance de la volonté d'intégration de l'individu dans cette démarche, les différentes expériences analysées nous montrent que ce désir doit s'accompagner d'une capacité à aller vers l'autre et notamment vers les membres du pays d'accueil mais aussi d'une certaine ouverture d'esprit et d'une disposition à se remettre en cause. Enfin il nous semble que pour suivre cette démarche d'ouverture et d'intérêt pour l'autre porteuse d'une intégration réussie, le cadre international doit faire preuve d'une certaine audace et de confiance en lui. Nous pensons qu'une attitude méfiante et craintive par rapport à l'autre serait de nature à compromettre ce contact avec la culture du pays d'accueil et ses membres, expérience cruciale pour l'intégration du cadre étranger.

#### *6.2.2.3 Importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise*

Les témoignages de nos cadres internationaux en Allemagne confirment la tendance à apprécier et à s'intégrer plus facilement dans un milieu organisationnel international dont les équipes sont composées de personnes issues de différentes cultures que dans un environnement plus germanique. **Exp/Ft/Re 43** et **Exp/Ft/Re 44**, employés tous les deux dans une petite société d'investissement en énergie renouvelable très multiculturelle n'ont manifestement pas rencontré de problème d'intégration dans l'entreprise et s'épanouissent au sein de leur équipe internationale, rappelons nous leurs propos. **Exp/Ft/Re 43** témoigne du caractère excessivement international de son équipe « *On est six à Francfort, les fonds en général sont très allemands, mais le fonds spécifique pour lequel je travaille est très international* ». **Exp/Ft/Re 44** est enchantée de travailler dans un tel environnement « *Ici à*

*Francfort très très bien, mon entreprise est très spéciale, très internationale, la plupart des gens viennent de différents pays. Mon mari aussi travaille dans la micro finance, c'est un environnement très international, le travail normal n'est pas si international, notre situation est exceptionnelle* ». **Exp/Ft/Cdb 42** nous fait part de son intérêt à travailler dans de grands groupes internationaux « *En Allemagne, j'aimais travailler pour de grands groupes internationaux* ». Souvenons-nous aussi de la comparaison faite de l'expérience d'intégration au sein du cabinet d'audit et de conseil international et dans une grande banque allemande. Ce cadre germano israélien avait reçu un accueil plus favorable dans le cabinet d'audit et de conseil et y avait noué plus de relations qu'au sein de la banque allemande. Pourtant ses relations n'étaient pas restreintes de façon stricte à un cadre germanique puisque comme nous l'avons évoqué auparavant tout en évoluant dans une équipe allemande il rapportait à son supérieur hiérarchique à Londres. Il nous semble que le fait de rencontrer des personnes dans la même situation de différence est une source de réconfort pour la population étudiée, **Exp/Ft/Cdb 45** interrogée sur les raisons de sa motivation pour venir à Francfort nous confie « *Francfort est plus internationale, j'ai rencontré tant de gens dans la même situation* ».

Ainsi les propos des cadres internationaux de Francfort tendent à démontrer qu'il est plus aisé de s'intégrer au sein d'une équipe constituée de différentes nationalités dans une entreprise internationale que dans une entreprise plus marquée par la culture nationale du pays d'accueil au sein de laquelle la majorité des employés sont allemands. Le fait de rencontrer des personnes dans la même situation de nouveauté et de différence qu'eux faciliterait l'expérience d'intégration de nos cadres étrangers.

#### *6.2.2.4 La compétence entraîne une reconnaissance de la part de l'équipe de travail et favorise l'intégration du cadre international*

Nos données nous permettent de faire un rapprochement entre la compétence du cadre, sa reconnaissance au sein de son équipe et la réussite de son intégration professionnelle. En effet les cadres internationaux reconnus pour leur compétence par leur équipe ou leur supérieur hiérarchique semblent s'intégrer rapidement dans leur milieu de travail. **Exp/Ft/Div 41** qui garde un bon souvenir de son expérience, s'était bien intégré au sein des équipes de Diversaudit « *Moi j'avais fait mes études, déjà un bon moyen d'intégration, les gens rencontrés dans le travail m'ont toujours soutenu* ». Il nous confie aussi qu'il a développé une certaine expertise à Francfort et tissé des liens forts avec son supérieur hiérarchique ce qui témoigne de la reconnaissance de son travail par ce dernier. « *En Allemagne, j'ai travaillé pour un associé et un client, suivre le dossier en bourse m'a donné une perspective, à la fin le client est passé à une première conso IFRS (normes internationales de comptabilité), cela s'appelait IAS à*

*l'époque, c'était assez novateur (...) J'étais plongé dans les documents juridiques, on suivait l'entrée en bourse ».* Il ajoute à propos de sa relation avec son associé *« Un vrai lien affectueux et sympathique, on a plaisir à travailler, un des meilleurs associé, il me disait, toi je te vois bien manager à telle échéance, associé, un vrai accompagnement, une perspective, une équipe ».* **Exp/Ft/Re 43**, répondant bien intégré et qui semble doté de l'assurance nécessaire pour aller vers les autres donne satisfaction à son employeur *« Je m'entends bien avec mon chef et mes collègues, une entreprise très performante, pour le moment je m'en sors bien ».* Dans les témoignages évoqués précédemment **Exp/Ft/Cdb 45** nous a démontré son désir d'intégration et sa capacité à nouer des contacts avec les membres de son pays d'accueil, elle a d'ailleurs épousé un allemand. Ses propos confirment également la qualité de son intégration dans son environnement professionnel. Nous comprenons grâce à la manière dont elle nous explique les difficultés qu'elle a rencontrées et la persévérance dont elle a fait preuve qu'elle a progressé dans son entreprise, ce qui prouve la reconnaissance attribuée à ses compétences par sa hiérarchie *« J'ai eu beaucoup de mal parce que je n'écrivais pas aussi bien qu'un vrai allemand, j'ai du gérer ça, ça n'a pas eu d'impact sur ma carrière, mais c'était très difficile au début »* Elle évoque ici la période pendant laquelle elle travaillait pour le cabinet d'audit et de conseil international, le fait que cela n'ait pas eu d'impact sur sa carrière signifie qu'elle a été promue régulièrement, ce qui est d'ailleurs attesté par son niveau de manager lorsqu'elle a quitté l'entreprise. Elle aborde sa conception de l'accueil à l'allemande *« Ils vont te tester et ils vont t'accepter, ils sont très accueillants, après ils ont des exigences et ils ne sont pas flexibles »*, les propos de la répondante suggèrent qu'elle a été testé et que cela s'est bien passé.

Ainsi les expériences analysées nous montrent que généralement les cadres internationaux bien intégrés dans leur environnement professionnel à Francfort ont su faire reconnaître leurs compétences par leur équipe et à leur hiérarchie. Christoph I. Barmeyer et Eric Davoine (2008, p7) confirment la *« valorisation à tous les niveaux hiérarchiques des compétences professionnelles et de l'expertise technique ainsi que les logiques identitaires fortes liées aux métiers de l'entreprise »*. Les auteurs expliquent cette tendance par l'importance de la formation professionnelle duale en Allemagne. Nos répondants semblent dotés de l'assurance nécessaire pour aller vers les autres. Cette situation peut suggérer que la maîtrise d'une compétence et la reconnaissance de l'équipe renforcent la confiance en soi du cadre international et sa capacité à interagir avec les membres de son pays d'accueil et par la même son aptitude à s'identifier et à s'intégrer à leur groupe. Malheureusement nos données ne nous offrent pas la possibilité de renforcer cette proposition par un cas contraire, nous n'avons pas rencontré de cadre incompetent dont l'intégration à Francfort se révélerait être un échec.

## 6.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement

### 6.2.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international

A Francfort aussi, les cadres internationaux interrogés sont amenés à réfléchir sur leur parcours aussi bien professionnel que personnel, ils prennent du recul par rapport à leur culture, séparés de leur cadre culturel d'origine, ils évoluent. Ainsi **Exp/Ft/Div 41** a évolué professionnellement mais reconnaît aussi que cette expérience lui a permis de prendre du recul par rapport à ce qu'il a retrouvé en France. Il nous confie les apports de son expérience allemande « *Une expérience extraordinaire professionnellement, j'ai appris une culture du travail, cela permet de relativiser quand on est en France, une bonne expérience à faire* ». Le fait de recevoir un feedback quant à sa façon d'agir pousse **Exp/Ft/Re 43** à l'introspection, cette situation l'engage à s'interroger sur la manière de modifier son comportement pour s'adapter à la culture de son pays d'accueil « *Quand je reçois un feedback, je fais une introspection et je me dis qu'il y a quelque chose qui ne va pas chez moi. Il faut vraiment prendre cela en compte* ». **Exp/Ft/Re 43** a le sentiment d'avoir changé, c'est une expérience difficile, lorsqu'elle essaie de comprendre ce qui lui arrive, elle se rend compte qu'elle ne se reconnaît plus dans sa culture d'origine, mais elle n'a pas non plus le sentiment d'être allemande. Elle nous confie son trouble « *Si je ne suis pas complètement heureuse d'être ici et je vais en Uruguay, après deux jours, j'ai le sentiment que je ne suis pas d'Uruguay et je veux revenir en Allemagne. C'est comme si j'étais entre deux mondes parce que je ne serai jamais complètement allemande. Mais, je ne veux pas y retourner et c'est difficile à accepter pour ma mère* ». Le fait qu'elle ne soit en Allemagne que depuis deux ans peut-être expliquer cette confusion, il est possible que cette responsable de projet uruguayenne ait besoin de plus de temps pour construire son identité à partir de ses appartenances multiples. Les autres cadres interrogés ont passé plus de temps en Allemagne. **Exp/Ft/Cdb 45** qui est bien intégrée et semble vouloir s'établir à long terme en Allemagne nous explique que cette expérience lui a beaucoup apporté, elle est d'ailleurs très enthousiaste quand elle en parle. Le fait d'être confrontée à un nouvel environnement lui a permis de mieux se connaître elle-même, de développer sa personnalité, elle nous confie que sans cette expérience elle aurait été une personne différente. **Exp/Ft/Cdb 45** évoque son évolution de façon passionnée « *Tu te connaîtras toi-même beaucoup mieux, c'est comme ça que tu développes ta personnalité* », elle ajoute « *ça m'a beaucoup apporté, ma vie a changé, la direction de ma vie a changé parce que j'étais prête pour ça* ».

Ainsi les expériences de nos cadres internationaux à Francfort confirment que la confrontation à un nouvel environnement et à une culture différente engage les individus à s'interroger sur leurs

parcours, à questionner leur mode de fonctionnement et à prendre du recul par rapport à leurs références culturelles. Si nos répondants s'accordent pour reconnaître que cette expérience est enrichissante, pour certains elle s'avère parfois difficile car ils peinent à trouver leurs marques au sein de deux univers différents. L'immersion dans une culture nouvelle permet ainsi au cadre mobile de mieux se connaître ce qui l'engage à évoluer et à construire sa vie de façon différente que s'il n'avait pas connu cette expérience.

#### *6.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne*

Lors de leur expérience à Francfort, nos cadres internationaux ont recours à une stratégie identitaire de conciliation des différents univers auxquels ils sont confrontés pour s'adapter à leur nouvel environnement, les témoignages de nos répondants nous montrent qu'ils concernent parfois des aspects différents de la personnalité. Certains vont s'ouvrir à la culture du pays d'accueil et évoluer en ce sens, c'est le cas d'**Exp/Ft/Div 41** qui était déjà motivé par la culture et la langue allemande avant même de décider de s'installer dans le pays, souvenons nous de son témoignage « *Moi, j'étais déjà motivé, j'avais un correspondant allemand, j'allais en Allemagne deux à trois semaines tous les étés et après, c'est mon correspondant qui venait en France, je parlais déjà allemand même si c'était assez scolaire* ». Il a beaucoup apprécié cette expérience, nous percevons dans ses propos le plaisir de découvrir un nouvel environnement, de s'ouvrir à la culture allemande et de pratiquer la langue. « *Je recommande à quiconque de travailler à l'étranger. Le plaisir de parler une autre langue, une gymnastique satisfaisante, assez motivant* ». Il s'est par exemple parfaitement adapté au management à l'allemande et semble le regretter une fois de retour en France « *On a plaisir à travailler, un des meilleurs associés, il me disait, toi je te vois bien manager à telle échéance, associé, un vrai accompagnement, une perspective, une équipe* ». Ses propos nous laissent deviner une nostalgie de la période de son expérience allemande et une adoption de la culture de son pays d'accueil, même si nous reconnaissons qu'elle est peut-être pour partie due au fait que cette expérience est terminée de longue date et qu'il préfère plutôt retenir les aspects positifs. Dans le même esprit **Exp/Ft/Re 44** est aussi passée par une évolution identitaire basée sur l'ouverture à la culture allemande, cependant pour elle, la démarche est plus ardue, elle sent qu'elle a changé mais a du mal à se définir entre la culture de son pays d'origine et celle de son pays d'accueil. Comme l'illustre le témoignage évoqué précédemment, elle ne semble pas encore avoir tout à fait réussi à concilier ses multiples appartenances. **Exp/Ft/Cdb 42**, qui nous l'avons vu précédemment ne se reconnaît pas dans la culture allemande s'est plutôt identifié aux cultures des différentes entreprises pour lesquelles il a travaillé. Il a développé une capacité d'adaptation précieuse dans le milieu professionnel, c'est en ce sens qu'il a évolué durant ses

différentes expériences internationales. Il se compare à des membres de son équipe actuelle qui n'ont pas travaillé dans plusieurs pays pour nous expliquer ce que cette expérience lui a apporté « *Professionnellement beaucoup d'entreprises, de cultures, je peux très bien m'adapter à une nouvelle culture. Je vois des gens travailler ici depuis plusieurs années dans leur troisième job et ils ont des difficultés à m'accepter parce qu'ils n'ont pas eu d'autres expériences* ». Pour **Exp/Ft/Cdb 45**, il s'agit d'une expérience qui a « *changé sa vie* », rappelons qu'elle s'est mariée avec un Allemand, elle est consciente du fait que cette expérience l'a fait évoluer. Elle nous confie son sentiment avec enthousiasme « *Mon impression générale, je savais que je voulais une expérience internationale, ça me plaît tellement. Ce n'est pas juste une expérience. Cela devait être ainsi, une destinée. Une direction complètement différente de si j'étais restée à la maison* ». Ainsi à Francfort aussi nos répondants utilisent différentes stratégies identitaires pour faire face à leur environnement d'accueil, certains ont évolué en s'ouvrant à la culture allemande, d'autres passent par un changement identitaire plus lié à un développement de compétences et une meilleure connaissance d'eux-mêmes.

## Conclusions autour de l'expérience d'intégration à Francfort

Pour conclure cette analyse de l'intégration des cadres internationaux à Francfort, nous remarquons tout d'abord que dans ce milieu spécifique les répondants sont plus attirés par le pays d'accueil que dans les autres environnements plus internationaux étudiés précédemment. Ils sont séduits par la culture et la langue du pays ou bien ils ont tissé des liens avec un Allemand avant de prendre la décision de venir s'installer dans le pays. La plupart de nos répondants sont favorables à l'idée de s'installer définitivement ou au moins pour une longue période en Allemagne. Cette tendance n'empêche pas la population étudiée d'évoquer son plaisir à évoluer dans un cadre professionnel international. Ensuite, nous ne percevons pas de frontières trop marquées entre les réseaux allemands et la communauté internationale établie à Francfort, le développement de nombreuses amitiés intergroupes en témoigne. Cependant la barrière de la langue est fréquemment mentionnée, nous en concluons que la maîtrise de l'allemand est une condition nécessaire à l'intégration dans cet environnement plus marqué par une culture nationale forte. Précisons que la plupart de nos répondants ont étudié en Allemagne et que cela a constitué un atout lors de leur intégration. Nos cadres mobiles ne perçoivent pas de volonté spécifique de la part de l'Allemagne de favoriser la diversité, mais ils témoignent d'un accueil chaleureux et se plaisent dans leur pays d'accueil. Pour ce qui est de l'environnement organisationnel, les entreprises internationales offrent un support à l'intégration qui est inexistant dans la banque allemande analysée.

A Francfort les internationaux ne ressentent pas le besoin de fréquenter les membres de leur communauté nationale, le fait qu'ils n'évoquent pas ces communautés nous amène à penser qu'elles n'existent pas toujours ou que leur influence reste limitée. Cependant nos données confirment ici aussi le rôle clé de la langue et de la culture de l'individu dans le processus d'identification à un groupe. Les différentes expériences professionnelles analysées montrent qu'il est plus aisé de s'intégrer dans une équipe composée de différentes nationalités que dans un groupe composé uniquement de membres du pays d'accueil. Enfin la compétence professionnelle des cadres interrogés leur a assuré une reconnaissance au sein de leur équipe. Cette situation a favorisé leur intégration en renforçant leur confiance en eux.

En dernière analyse, à Francfort comme dans les autres environnements étudiés, l'épreuve de la confrontation à un nouvel environnement apparaît comme un moment propice au questionnement pour le cadre international. Il interroge son parcours, ses désirs parfois le sens qu'il souhaite donner à son existence.

Enfin pour s'adapter à leur milieu d'accueil les cadres internationaux vont avoir recours à différentes stratégies d'évolution identitaire, certains vont s'ouvrir à la culture d'accueil pour d'autre le changement concernera plus l'acquisition de compétences et le développement d'une certaine maturité.

## Section 7 L'expérience française

### 7.1 Les caractéristiques de la France

#### 7.1.1 Une approche assimilationniste dans un pays riche d'une longue tradition d'immigration

Selon le bilan démographique 2010 de l'INSEE réalisé par Bla et Beaumel, la population française dépasse pour la première fois 65 millions d'habitants au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Les études plus fines sur la présence étrangère en France prennent en compte des données au 1<sup>er</sup> janvier 2006, selon la brochure Infos migrations numéro 10, réalisé par Regnard, l'INSEE estime qu'à cette date, 3,5 millions d'étrangers résident en France. Les nationalités les plus représentées viennent du continent africain et comptent pour 42,9% de la population étrangère avec 13,6% d'Algériens, de Marocains avec 13% et de tunisiens avec 4% de la population étrangère. Ensuite viennent les ressortissants de l'Union Européenne qui représentent 40,3% des étrangers avec les Portugais, les Italiens et les Espagnols comme nationalités les plus représentées. Ces chiffres s'expliquent par la longue tradition d'immigration française. Marcus Engler dans le rapport de focus migration consacré à la France en Mars 2007 retrace ces flux migratoires et nous explique que le déclin de la population entraîné par les guerres de 1870-1871 et 1914-1918 a conduit au recrutement de nombreux immigrés. Des accords sont conclus avec l'Italie, la Belgique, la Pologne au début du XXe siècle. Après la seconde guerre mondiale, la France a de nouveau recruté, principalement des hommes d'Italie, du Portugal, d'Espagne et de Belgique, d'Allemagne, de Pologne et de Russie. En même temps l'immigration des anciennes colonies s'est développée après les guerres de libération. Ensuite au début des années 1970, la France a suivi les autres pays européens et a arrêté tous les programmes de recrutement de travailleurs étrangers en 1974. Enfin l'élargissement de l'Union Européenne en 2004 a accentué la présence de travailleurs de nouveaux pays membres comme la Pologne, la Slovaquie et la République Tchèque. Intéressons nous maintenant aux relations de ces étrangers à la société française. John Berry et Collette Sabatier (1994) soulignent les visées assimilationnistes françaises à la lumière d'une comparaison entre la France et le Canada « *Peu de français acceptent l'idée de lieux de rencontre, de structure de vie, de quartier sur un mode ethnique. Certains ont peur de se faire envahir et craignent la perte de l'identité française* ». Nous allons maintenant analyser les politiques d'immigration dans un tel contexte.

### 7.1.2 Vers une immigration « choisie »

Marcus Engler (2007) montre que la situation de l'immigration en France s'explique par l'héritage colonial des siècles passés. Dans l'ensemble il y a eu une hausse constante de l'immigration au cours du siècle dernier et cela a un impact fort sur la nature de la société française. Même si ces flux migratoires sont à l'origine d'un succès en termes économique, ils sont de plus en plus perçus comme la racine de problèmes sociaux. Cette évolution place l'intégration au cœur des préoccupations gouvernementales et conduit à la création du Haut Conseil à l'Intégration en 1989 selon le site internet qui lui est dédié. Cette institution conseille le premier ministre sur l'ensemble des questions relatives à l'intégration des étrangers. L'auteur fait ensuite le point sur la politique d'immigration française, il montre que depuis les années 1990, le gouvernement français tente de faire diminuer la courbe de l'immigration grâce à différentes législations. Les tendances plus récentes visent clairement à restreindre les flux migratoires et à sélectionner la main d'œuvre étrangère. En effet la loi du 24 juillet 2006 a pour objectif d'adapter l'immigration aux capacités d'accueil de la France et à ses besoins économiques. La loi réforme les politiques d'immigration et d'intégration, les conditions de réunifications familiales deviennent plus strictes et un contrat d'accueil et d'intégration est instauré pour les étrangers qui souhaitent bénéficier de la résidence permanente dans le pays. Cette approche d'une « immigration choisie » cherche aussi à faciliter le séjour de certains étrangers qualifiés venus exercer une activité professionnelle en France. La page du site gouvernemental sur l'immigration consacré au contrat d'accueil et d'intégration précise que celui-ci oblige les immigrants à se familiariser avec leur nouvel environnement, les nouveaux venus de l'international doivent participer à une formation civique, à des cours de français et à une session d'information sur la vie en France. L'approche de la politique française nous apparaît tout à fait différente de la philosophie allemande en matière d'intégration, la consultation du site du gouvernement français sur l'intégration astreint les immigrés à certaines obligations sans essayer de « vendre » les prestations d'intégration. La page du site de la ville de Paris dédiée à la citoyenneté et à l'intégration semble lui très discret sur ce thème, le point de vue allemand est tout différent et le site de la ville de Francfort, Frankfurt.de que nous avons évoqué auparavant tente de rendre attrayante l'offre d'accompagnement à l'intégration en montrant ce que le pays peut offrir aux étrangers. Il nous semble que ce détail est révélateur de la tendance assimilationniste des politiques françaises opposée à l'approche multiculturelle allemande. Cependant les deux pays comme d'autres pays européens optent pour une immigration choisie et pratiquent ainsi des politiques d'immigration de plus en plus restrictives.

### 7.1.3 Une économie performante dont certains indicateurs restent à surveiller.

D'après le rapport Datamonitor consacré à la France publié en avril 2011, l'économie française compte parmi les plus solides d'Europe avec un PIB de 15 000 milliards de dollars. Malgré un ralentissement en 2009, la croissance économique a rebondi de 1,5% en 2010, l'économie est soutenue par une infrastructure de qualité et la force du secteur des services. Cependant d'énormes défis restent à relever en raison de la faiblesse des finances publiques et de la hausse de l'inflation. L'économie française est largement dépendante du secteur des services qui contribue au PIB à raison de 82% en 2010, comparé aux participations de 16,5% et de 1,4% de l'industrie et de l'agriculture. La France se classe bien en termes de développement social, le programme de développement humain des Nations Unies 2010 lui décerne le quatorzième rang sur 169 pays en fonction de son indice de développement humain de 0,872. Néanmoins comme la plupart des pays européens, la France doit relever le défi d'assurer une sécurité sociale à une population vieillissante, parallèlement le taux de chômage de 10% est aussi un indice préoccupant.

### 7.1.4 A la découverte de Paris

Paris rayonne sur le monde des arts, des sciences et de la mode. Selon les résultats du recensement de la population 2008 pour la commune de Paris par l'INSEE, la ville compte 2 211 297 habitants. La délégation à la politique de la ville et à l'intégration de la ville de Paris précise que la mairie de Paris s'enorgueillit d'accueillir 110 nationalités représentées par 300 000 étrangers dont près de trois quarts sont nés hors de l'Union Européenne. En termes économiques Paris et la région parisienne produisent plus du quart du PIB français avec 552,1 milliards d'Euros en 2009 selon le rapport de l'INSEE sur les Produits Intérieurs Bruts régionaux et valeurs ajoutées régionales de 1990 à 2009. La région parisienne est le centre de l'activité économique française, elle ne s'est pas spécialisée dans un secteur spécifique comme Londres ou New York avec la finance. Bien que Paris soit largement dominée par le secteur des services, elle reste un moteur dans certaines industries comme l'automobile, l'aéronautique et l'électronique. L'analyse des démarches proposées pour l'aide à l'intégration nous révèle que Paris semble moins dynamique dans ce domaine que les autres environnements étudiés au préalable. Cela n'empêche pas la ville de Paris de s'engager pour le vivre ensemble et pour la reconnaissance de l'apport des étrangers au développement de la capitale comme en témoigne la délégation à la politique de la ville et à l'intégration de la ville. Les deux principaux projets pour favoriser cette intégration sont la réhabilitation de foyers de travailleurs migrants et une offre d'apprentissage du français faite à 15 000 parisiens. Nous allons maintenant nous intéresser aux expériences de nos cadres internationaux dans cet environnement.

## 7.2 L'expérience des cadres internationaux de Paris

Paris est notre ultime cadre d'analyse, nous avons choisi d'interroger des cadres internationaux dans la capitale française car nous souhaitions bénéficier de la comparaison avec un autre groupe confronté à un environnement marqué par une culture nationale forte et l'utilisation quasi exclusive d'une langue unique. Par ailleurs il nous semblait intéressant de choisir la France comme point de comparaison avec Luxembourg dans la mesure où les Français sont représentés de façon massive à Luxembourg. Enfin nous avons concentré notre étude sur les centres financiers et Paris est la place financière française majeure bien qu'elle ne soit pas spécialisée dans ce domaine à l'inverse de la capitale britannique. Pour contacter des cadres internationaux parisiens, nous avons tout d'abord approché la responsable de la mobilité internationale de Diversaudit Paris avec qui nous avons eu de nombreux contacts professionnels, elle a accepté de façon spontanée de nous mettre en contact avec les personnes correspondant à nos critères de sélection. Comme dans les groupes précédents, nous avons demandé à rencontrer des personnes de cultures différentes, présentes pour des périodes variées en France et à des niveaux hiérarchiques distincts. Nous avons été exaucés mais malheureusement nous n'avons pu rencontrer que des expatriés, fait significatif, il y a peu d'étrangers en poste de façon permanente chez Diversaudit Paris et ceux qui avaient été contactés n'avaient pas répondu favorablement à notre requête. Nous avons donc rencontré trois personnes dans les bureaux de Diversaudit Paris en mai et juin 2010, l'un des répondants nous a mis en contact avec un expatrié anglais qui était de retour à Londres après son transfert à Paris, nous l'avons interviewé par téléphone en juin 2010. Enfin nous avons fait un entretien téléphonique avec un cadre indien employé de façon permanente par une petite société spécialisée en « corporate finance ». Nous souhaitions comme pour la majorité de nos autres groupes recueillir des données concernant l'expérience d'intégration dans une autre entreprise que Diversaudit mais il nous semblait aussi important d'interroger une personne installée de façon permanente à Paris contrairement aux expatriés. Ce répondant nous a été présenté par un ami et nous avons recueilli ses propos en septembre 2010. Pour les trois personnes sélectionnées par le service mobilité internationale, nous craignons qu'elles aient été choisies pour leurs expériences réussies et nous redoutions qu'elles nous proposent un discours trop positif sur celles-ci, cela n'a pas été le cas, deux d'entre elles n'ont pas hésité à évoquer les aspects négatifs de leur séjour en France.

Avant de détailler les profils des cadres internationaux rencontrés à Paris nous allons présenter brièvement l'environnement spécifique de Diversaudit en France. Les lignes de services sont

les mêmes que dans les autres bureaux audit, advisory et conseil fiscal. Cependant le département Diversaudit Entreprises vient s'ajouter à ces trois entités, il se charge de l'audit des petites et moyennes entreprises. En effet le département « audit » ne certifie que les comptes des entreprises « grand comptes » autrement dit des entreprises de plus de cinq cent employés. Précisons que les expatriés interrogés appartiennent aux entités audit et advisory. Diversaudit en France compte 7200 employés dont 1300 à Paris, 15 nationalités sont représentées au sein du bureau français. Intéressons nous maintenant aux parcours de nos répondants.

Nous avons tout d'abord rencontré **Exp/Pa/Div 46**, un homme canadien de vingt-sept ans, célibataire, auditeur senior dans le département audit, il parle anglais et français. Son bureau d'origine est Diversaudit Toronto. Il a débuté par un transfert de deux ans en France à partir de septembre 2008 chez Diversaudit Lyon. Il a souhaité renouveler cette expatriation pour une période d'un an, cela a seulement été possible au sein du bureau parisien, il avait rejoint Diversaudit Paris depuis un mois lorsque je l'ai rencontré en juin 2010. Il m'a semblé très spontané et très enthousiaste par rapport à son expérience.

Puis nous avons interrogé **Exp/Pa/Div 47**, une jeune femme espagnole de vingt-quatre ans, célibataire, elle est assistante deux en audit, elle parle espagnol, français, anglais, elle participe à un échange de dix mois au sein de Diversaudit Paris depuis octobre 2009, son bureau d'origine est Diversaudit Barcelone, elle a été promue auditeur senior à son retour en Espagne. Elle a bénéficié du programme d'échanges au sein de Diversaudit à l'attention des hauts potentiels déjà évoqué, l'entreprise leur offre en effet la possibilité de bénéficier d'une expérience internationale tôt dans leur carrière pour les fidéliser. Nous pensons que cette jeune femme a évoqué de façon sincère une expérience qui s'est révélée difficile à certains égards.

Ensuite nous avons interviewé **Exp/Pa/Div 48**, un homme indien de trente-deux ans, il est senior manager transactions services dans le département advisory. Son bureau d'origine est Diversaudit New Delhi, il participe à un transfert de deux ans chez Diversaudit Paris depuis décembre 2008. Cette période sera certainement prolongée d'un an, ce répondant ne parlait pas français. Il nous a semblé qu'il cherchait au début de l'entretien à dissimuler les aspects négatifs de son expatriation, à ne pas « perdre la face » mais il nous a finalement confié ses nombreuses difficultés.

Après nous avons rencontré **Exp/Pa/Div 49**, un jeune homme britannique de vingt-sept ans, il était assistant deux au département audit lorsqu'il a participé à un échange de dix mois au sein de Diversaudit Paris à partir d'Octobre 2008. Son bureau d'origine est Diversaudit Londres. Il a été promu auditeur senior à son retour à Londres. Il a profité du même programme d'échanges

destiné aux hauts potentiels qu'**Exp/Pa/Div 47**. Il a partagé avec spontanéité et humour une expérience dont il a su tirer les points positifs.

Enfin nous avons organisé un entretien téléphonique avec **Exp/Pa/Div 50**, un jeune homme indien de vingt-sept ans, il parle français et a étudié en France. Il est chargé d'affaires fonds d'investissement chez Partech international depuis 2008, il bénéficie d'un contrat à durée indéterminée dans cette société de dix personnes dont l'activité est le développement d'investissements pour les entrepreneurs. Le site internet de l'entreprise nous précise que celle-ci concentre son activité sur des opportunités à fort potentiel de croissance ayant attiré à internet et à l'e-commerce, elle a aussi fait ses preuves dans le secteur de l'informatique et des technologies liées à l'optimisation de l'énergie. Partech International a un bureau à Paris pour l'Europe et à San Francisco pour les Etats-Unis. Nous n'avons pas trouvé d'informations quant au nombre d'employés et aux nationalités présentes dans l'entreprise. Notre répondant nous assure cependant que l'équipe parisienne est internationale, il nous précise aussi que le bureau compte une dizaine de personnes à Paris. Le fait que le site internet de l'entreprise soit entièrement en anglais, même pour la partie européenne témoigne aussi du caractère international de la société.

Précisons que tous les répondants de Diversaudit ont souhaité effectuer l'entretien en anglais dans la mesure où ils maîtrisaient mieux cette langue, seul **Exp/Pa/Div 50** d'une petite société de Corporate Finance à souhaiter s'exprimer en français. Nous avons accédé à cette requête car il nous semble que les cadres internationaux nous livrent plus d'informations dans leur langue maternelle. Cette situation peut nous amener à nous interroger sur le caractère international de la culture d'entreprise de Diversaudit et sur la volonté d'intégration même des personnes. Il est intéressant de noter aussi que tous les expatriés ont préféré s'exprimer en anglais alors que Exp/Pa/Div 50 employé permanent en France maîtrise le français au point de ne pas s'exprimer en anglais.

Nous allons maintenant présenter notre matrice d'analyse classant les propos de nos répondants selon les catégories d'analyse mises à jour par notre travail.

Matrice 12 Analyse finale. L'expérience des internationaux à Paris Code Exp/Pa

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Pa/Div 46</b></p> <p>Canadien</p> <p>27 ans</p> <p>Célibataire</p> <p>Audit senior</p> <p>Transfert pour 2 ans à partir de Septembre 2008 chez Diversaudit Lyon puis renouvellement pour 1 an à Paris</p> <p>Bureau d'origine Toronto</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“In Lyon, I joined a lot of associations, first association Accueil Ville France, they focus on integrating people who move from one city to another in France but had also an international part, a lot of associations”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“ I think it's difficult sometimes to arrive in a city where you don't know anyone, my initial contact at work, you come more dependant from people at work to introduce you to the city”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“Incredibly well, I think that in Lyon at no point, did I feel homesick. (...). They went over and above what we did in Toronto, they did everything they possibly could to integrate me, make me feel happy. In Paris it has been a little bit less because of the structure”.</p> <p>-“They did everything to make sure it would be a successful experience. Even in audit, when I was working, slowly introducing me to aspects of the audit that I would not know, very French like tax, they did not give me anything before I was settled”.</p> <p>-“I think definitely the success of my integration is due to the assistance and the efforts everybody made to make me feel happy”.</p> <p><b>Attrait pour le multiculturel</b></p> <p>-“ Incredible amount of support from GO (Mobility Department) ».</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“ I found my French colleagues much more analytical, they are very quick to critic something, very specific at finding mistakes. They focus on the negative. In North America, we focus on the positive, we are shy at providing a negative feedback”.</p> <p>-“ Quality of life more important than financial gain, not as much as in Canada”.</p> <p>-“ Culture at the Lyon's office was not very French, two partners Canadian, I have been used to this management style. French are not as multicultural. Before I arrived in Lyon, in the office they had a bad experience from an Anglo-saxon, none of the managers wants to staff me. One of the manager, half English, completely bilingual, was my counselor and she took the risk to plan me, another effort we communicated in English”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“ I really enjoyed studying and living in a foreign language, more challenging and rewarding”.</p> <p><b>Reconnaissance au sein du groupe</b></p> <p>-“ I definitively feel, the firm did a huge investment, when I arrived, from day one, I could be productive”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b></p> <p>-“ I applied after one year in Lyon, in Lyon because there was two Canadian partners, who did transfers twenty years ago and who located in Lyon”.</p> <p>-“ But going to a city where you know 1 or 2 people makes it easier”.</p>	<p><b>Développement de compétences</b></p> <p>-“Learning in another country, very enriching. Whether it's working in a team or going to the bakery”.</p> <p>-“ Personally obviously I am very impressed by the fact that I was able to adapt, to travel a lot, to experience new things, differences”.</p> <p>-“For my career, it was a success, I continue to perform exceptionally”.</p> <p>-“ It builds character, going in a city all alone, you become more independant, more open to dealing with things, more open minded when you see things. Very culturally enriching”.</p> <p>-“ I like living and working with French people, they taught me how to be more critical, more pragmatic, more judgment”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“ I studied in France and I was interested in French culture”.</p> <p>-“ I thought it would be a good thing professionally and personally, it turned out to be an incredible experience”.</p> <p>-“ Interact socially with people you meet, always accept invitation, meet as many people as possible at the beginning, accept invitations even if you don't feel like going, then be more selective”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Pa/Div 47</b> Espagnole 24 ans Audit assistant 2</p> <p>Echange de 10 mois au sein de Diversaudit Paris à partir d'octobre 2009</p> <p>Bureau d'origine Barcelone</p> <p>(Programme d'échanges au sein de Diversaudit pour permettre aux jeunes professionnels de bénéficier d'une expérience internationale tôt dans leur carrière pour les fidéliser)</p>	<p><b>Attrait pour le pays d'accueil</b> -“Because of the language (...) Paris is a cosmopolitan city, a center for business”.</p> <p><b>Attrait pour la communauté internationale</b> -“ On the week end I do most of my plans with Spanish people, a lot of visit from my friends, my boy friend, my family”.</p> <p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b> -“People having been in Erasmus are more understanding. French people are a bit colder than Spanish people, at the beginning it was difficult”.</p> <p><b>Position face à la diversité</b> -“At the beginning I thought that Paris was another big European city there should not be much of a difference. In London you have foreigners from all other the world. In Paris, you have only foreigners from France”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b> -“On my level really nice, really friendly, at work they are very friendly, out of work they have their own life(...) In Spain if someone is foreigner everybody cares, and ask you to go out at least once in a week.”</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b> -“Here the first week when I arrived I went straight to the client, you are there and people keep doing their things, in Spain, people are closer to you”.</p> <p>-“During the week almost impossible to have free time, it's been eight months very hard”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b> -“ The ambiance, if I work with people in Spain, I know how I should deal with them, here in Paris I did not know how to deal with them”.</p> <p><b>Langue</b> -“(France) because of the language”. -“ A gap in language, a huge gap in language. I found other people in exchange, we did a lot of lunches together, we could talk in English”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b> -“ I met Jeremy from Luxembourg, during the week we did things with a girl from the UK, we were always together, we kept in touch, I think it's one of the best thing of this experience. (members from other countries of the program she was part of)”.</p> <p><b>Temps passé dans le nouvel environnement</b> -“ I have some friends from Spain in Paris, they say that after two years, you have your own life. The worst about Paris is that I did not have the time to take advantage of it”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b> -“I think it's a great experience. On one hand, I think it's quite difficult to get really quickly adapted to the country, you really have to understand what you are doing and I was just promoted”.</p> <p><b>Développement de compétences.</b> -“Having an international experience, being away from home, you really learn about yourself, how to deal with people, personally it's a great experience. Professionally, I learned a lot. What I noticed, they really rely on me, that's quite nice”.</p> <p>-“ The best experience was to get to know myself as much as possible, I have never been so lonely and I got to understand people, I discovered things new every day”.</p> <p>-“ I really get to know myself, you see different aspect from you. For my curriculum a great experience. I improved my French”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b> -“ Always saying yes to all the plans that come out”.</p> <p>-“I think that, don't come with prejudices, be open minded as much as you can. It's a huge mistake if you think you will find the same as in your own country.”</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Pa/Div 48</b></p> <p>Inde</p> <p>32 ans</p> <p>Senior manager financial advisory services-transactions services</p> <p>Bureau d'origine New Delhi, a commencé sa carrière chez un autre big four en Inde pendant quatre ans, a rejoint Diversaudit en Inde pour trois avant cette expérience internationale</p> <p>Transfert de deux ans chez Diversaudit Paris à partir de décembre 2008 sera peut-être prolongé d'un an</p>	<p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“There's an Indian community in Paris, they organize tea, lunch, that's mostly it, we usually go when there is someone from India who come to visit”.</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b></p> <p>-“The friendships are most like French people from Diversaudit, may be we know a bit of people from the apartment”.</p> <p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“It's been good so far(...) Here is a difference whether your colleagues are nice to you but the most important is to feel integrated. It depends on the people, the practice, it takes longer to get to know everybody in France. It's difficult, at my level you have to be capable to manage autonomously your project, so to establish the confidence for the partners, to give you the project to manage it independently. In term of the support you get from the team, it's different, getting you introduced to them (...) not a matter of culture, here you have an added element because you don't speak the language”.</p> <p><b>Support :</b></p> <p>-“ Things that we have for transferee is good, they give you time plus help me getting my apartment, social security, a lot of support”.</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“ What is very different in India and very different in France, you make this mental switch that you are in a different country(...) you do a lot of things yourself. Well in India, we have a lot of people and you get a lot of people to do things for you ( cook, clean), you kind of adjust and adapt, I was mentally prepared to do it”.</p> <p>-“ The environment is generally a bit more formal than in the UK if you are sensible about it”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“ There was a kind of an exchange program, one French working in India, it was a one on one exchange. Someone had to go to France, the reason I applied, I would have preferred USA or UK because of the language. It's more of a challenge to work in France”.</p> <p>-“ It's difficult to integrate in France, if you don't speak French on top of it. I think language is more a problem than other things”.</p> <p><b>Reconnaissance au sein du groupe</b></p> <p>-“ At work I worked on large projects, met people, but when I arrived in December 2008 during 6 to 8 months due to the crisis low activity for business, integration took more time than it should have because not enough work, but once work back, you come to be recognized at work, mostly because on projects and business development”.</p> <p><b>Temps passé dans le nouvel environnement</b></p> <p>-“Difference between short term and long term is that you have to have a social life outside work. During short term projects, you don't have to worry too much about that”.</p> <p>-“ My sense, for me I have always been thinking it's 2 years, I have not participated in the community. I think if one would do a longer duration of transfer, would do more effort to integrate”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b></p> <p>-“You need to be competent in your work, you come across as someone you kind of evaluated on merit”.</p> <p><b>Développement de compétences.</b></p> <p>-“ The difference between Indian and French clients, the size of the clients, I deal with much bigger clients in France. An additional thing, developing awareness about India, purely in a business perspective, try to make people investing in India (...) It was not really required , I believe something I could do to enhance my stay here, otherwise no personal development, it would help Diversaudit and me”.</p> <p>-“You kind of establish a good network of people within Diversaudit France , this kind of experience helps you when you are dealing with clients from Europe in India. You are becoming more self sufficient because you are doing things yourself”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“Professionally better to go back, my prospects are better in India than in France”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p><b>Exp/Pa/Div 49</b></p> <p>Anglais</p> <p>27 ans</p> <p>Audit assistant 2</p> <p>Echange de 10 mois au sein de Diversaudit Paris à partir d'octobre 2008</p> <p>Bureau d'origine Londres</p> <p>(Programme d'échanges au sein de Diversaudit pour permettre aux jeunes professionnels de bénéficier d'une expérience internationale tôt dans leur carrière pour les fidéliser)</p>	<p><b>Attrait pour le pays d'accueil</b></p> <p>-“My German is stronger; I studied one year in Germany and after having worked one year in London I wanted to experience something new. I thought it would be more challenging to go to France, I already knew Germany. France was very different, something I am very grateful. I had to deal with these differences”.</p> <p><b>Attrait pour la communauté internationale</b></p> <p>-“ I did not really go out. I was in contact with the other English, Italian and Spanish and usually I spent time with them.”</p> <p><b>Volonté de protection de la part des locaux</b></p> <p>-“ I did go out with French people usually when they were involved with my close friends rather people from outside Paris than Parisians. The people from Paris are very difficult, less open to foreigners, to try to get to know me”.</p> <p><b>Position face à la diversité</b></p> <p>-“ The thing is when you move to a new country, you have to make efforts, there is people around they try to understand. I think that's the difference in Britain much more tolerant”.</p> <p>-“Paris is impersonal, aggressive and intolerant”.</p>	<p><b>Perception de l'intégration au bureau :</b></p> <p>-“ I was given a counseling manager who had spent some time in London, she knew the differences between French and British and that living in Paris is difficult unless you are Parisian, it's very difficult to integrate in a group, private life and work life are very separate in Paris, it's not the same in UK, where you build interpersonal relation outside the office, going to the pub with your colleagues to feel integrated.(...) On the first day, my counseling manager organised a cocktail to introduce me to the department, it was really good to socialize and to get to know people, out of the hundred people of the department, I knew sixty on the first day. To give something back, I tried to give lunch in English, I would help them to practice their English”.</p> <p>-“I was welcomed appropriately but because I was given the opportunity to do that. Another lady from the UK has not been introduced to her group and nobody talked to her for three or four months”.</p> <p>-“I went on a major client, the client everybody avoid due to working hours (...) GE one of the biggest client in Paris, I was working from 8 am to 10h30 pm, very much difficult for socialization. I did not get a chance to explore Paris”.</p> <p><b>Attrait pour le multiculturel</b></p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b></p> <p>-“It's more open in the UK, generally speaking (...) Paris is much more aggressive than in UK. For example when I was given feedback in Britain compared to France, you received constructive feedback, first positive feedback in Britain and then area where you can improve your work, a certain amount of diplomacy. Whereas in France, my experience in France, you very rarely get a positive feedback, they look for the smallest thing to criticize you. I was not used to that kind of feedback”.</p> <p><b>Langue</b></p> <p>-“when you are abroad, you are dealing in a different language, emotions are multiplied, when you achieved something you are really proud of it. When you have a negative experience, things are much more difficult”.</p> <p>-“ The language barrier, that existed up until Christmas after that I knew enough to communicate, I could write up quite clear working papers, first 3 months were challenging”.</p> <p>-“ Having a colleague speaking French better than I could, I got involved in more social events, I could get to know other people quite quickly, teaching English, I was known to the department”.</p> <p>-“ It was good to have somebody from UK with me, sometimes speaking one's own language has something therapeutic”.</p>	<p><b>Développement de compétences.</b></p> <p>-“ This period made me strong, I know I can deal with different situations, I improved my French”.</p> <p>-“ It definitely gives me the international experience I wanted. I improved my French, helps me communicating with French, understand how they perceive things how they think, some kind of intercultural awareness”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b></p> <p>-“You need to prepare yourself mentally for what the challenge could be. It's an amazing experience. I think I would try to warn them about differences, about how people could be different, try to understand them, taking up every opportunity to meet people, being English was helpful to teach”.</p> <p>-“ An English proverb says” what doesn't kill you makes you stronger »”.</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
		<p>-“I enjoyed living in a different country, understanding how people work, how they are operating, cultural differences”.</p>		
<p><b>Exp/Pa/Pa 50</b> Partech International Société de 10 personnes, activité développement d'investissement pour les entrepreneurs Indien 27 ans Chargé d'affaires fonds d'investissements CDI Partech International depuis 2008</p>	<p><b>Attrait pour le pays d'accueil</b> - « Par hasard, je n'ai pas choisi particulièrement la France, je suis ingénieur telecom, (...) j'ai regardé ce que je pouvais faire comme ingénieur telecom, la France est le pays le plus avancé en telecom avec beaucoup de boîtes réputées, j'ai rencontré quelqu'un de Central Paris par hasard en Inde qui m'a parlé de ces possibilités ». <b>Position face à la diversité</b> -“ Je n'ai pas aimé qu'on se moque de mon nom et de mon prénom. J'ai eu des Rendez-vous avec des RH, la DRH se moque de moi, la première question, qu'on te pose, de quelle origine êtes-vous ? une question jugée discriminatoire aux Etats-Unis ou en Angleterre ». -“Paris, c'est sympathique, mais c'est pas très friendly, ça reste difficile de se faire des amis, j'ai plus d'amis qui sont à Metz ». -“ A la préfecture de Paris, ils traitent les gens comme des chiens, je suis étonné comme les gens sont malpolis, on ne se croirait pas dans un pays éduqué, cultivé, la société ça va, si tu arrives à Paris les voisins ne te parlent pas».</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b> -“J'ai quelques amis français, comme j'ai un travail très relationnel, je me suis fait quelques amis autour du travail». <b>Perception de l'intégration au bureau :</b> -“ Ce n'était pas vraiment une adaptation, j'ai la chance de travailler avec des gens internationaux dans leur tête, mes collègues sont français pour la plupart, mais aussi chinois, allemand. J'ai du m'adapter à parler moins vite pour que les gens me comprennent ». -« Mes collègues sont géniaux, très ouverts d'esprit, très accueillants, ils essaient de me comprendre, Ce n'est pas pareil dans le pays, quand je suis arrivé je parlais pas très bien français, les gens sont très critiques et pensent que si tu ne parles pas français, tu es moins intelligent».</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b> “Je pense qu'il y a trop de discussions pour des petites choses (...). Ce serait plus facile si on pouvait faire plus vite. Ah oui, il y a aussi les salaires qui sont très bas en France ». -« Pour être honnête avec toi, un très grand pays, très sympa, pas un pays pour les travailleurs, mal payés, le travail en lui-même est bien, mais système de hiérarchie, il faut trois ans pour monter au prochain échelon, tu n'as pas intérêt à travailler trop, ce ne sera pas reconnu». <b>Langue</b> -“ Si quelqu'un ne parle pas français, cela ne veut pas dire qu'il est nul. Il faut que les Français s'améliorent en anglais, il faut sortir de cette idée que la France est le centre du monde. »</p>	<p><b>Développement de compétences.</b> -“Je réfléchis beaucoup sur moi même, ma personnalité, quand je travaille en France ça m'oblige à réfléchir beaucoup avant de parler, beaucoup attentif à beaucoup de choses, cela m'a aidé à voir mes points forts et mes points faibles, j'ai trouvé ma vraie personnalité en France, c'est pour cela que c'est important ». <b>Etat d'esprit de l'individu</b> -“Franchement, moi je suis très sociable, c'était plus facile, mais comment font les gens timides? Ils ne doivent pas avoir beaucoup d'amis. En France, il faut être beaucoup ouvert d'esprit, il faut apprendre la langue ».</p>

## 7.2.1 Difficulté des cadres internationaux à s'intégrer dans les réseaux français

### 7.2.1.1 La disposition de l'individu

#### 7.2.1.1.1 Attrait pour le pays d'accueil

Les données recueillies suggèrent que nos cadres internationaux en poste à Paris sont attirés par la culture française, la possibilité d'améliorer leur français ou par une opportunité professionnelle. Contrairement aux autres environnements étudiés le plaisir d'évoluer dans un environnement international n'a jamais été évoqué ici. Ainsi **Exp/Pa/Div 46** est séduit par la culture française et s'enrichit à son contact. Interrogé sur son choix de participer à une expatriation en France il nous confie « *J'ai étudié en France et j'étais intéressé par la culture française* », il ajoute « *Culturellement, c'est très enrichissant* » puis « *J'aime vivre et travailler avec des Français, ils m'apprennent à être plus critiques, plus pragmatiques* ». **Exp/Pa/Div 47** nous confie avoir choisi Paris pour améliorer son français. La même motivation sous tend en partie le projet d'**Exp/Pa/Div 49**, il maîtrise déjà bien l'allemand, il souhaite connaître une nouvelle expérience dans une autre langue, cela constitue un nouveau défi pour lui « *Mon allemand est meilleur (...) je voulais une nouvelle expérience, je pensais que ce serait plus un défi d'aller en France* ». **Exp/Pa/Div 48** et **Exp/Pa/Pa 50**, tout deux indiens, sont venus en France pour des opportunités professionnelles. Pour **Exp/Pa/Div 48**, il souhaitait bénéficier d'une expérience internationale, il était plus attiré par une expérience aux Etats-Unis ou en Angleterre mais il a eu l'opportunité de venir en France à travers un programme d'échange et en a profité « *Il y avait une sorte de programme d'échanges, un Français qui travaillait en Inde, quelqu'un devait aller en France. C'est la raison pour laquelle j'ai posé ma candidature. J'aurais préféré aller aux Etats-Unis ou en Angleterre à cause de la langue, c'est plus un défi de travailler en France* ». **Exp/Pa/Pa 50** a saisi l'opportunité de développer une compétence technique en venant en France. Interrogé sur sa motivation pour la France, il nous répond « *Par hasard, je n'ai pas choisi particulièrement la France (...) j'ai regardé ce que je pouvais faire comme ingénieur telecom, la France est le pays le plus avancé en telecom, avec beaucoup de boîte réputées, j'ai rencontré quelqu'un de Central Paris par hasard qui m'a parlé de ces possibilités* ».

Ainsi Paris apparaît aux yeux des répondants plus comme un environnement marqué par la culture française que comme une cité cosmopolite, ils y ont été attirés par la culture, par la possibilité d'améliorer leurs compétences linguistiques ou enfin par une opportunité professionnelle. Nous distinguons deux types de comportements au travers de ces motivations, la personne intéressée par la culture française semble plus susceptible de s'investir dans les

réseaux locaux et de s'installer en France à plus long terme, même si pratiquement cet auditeur ne le fera pas pour des raisons familiales. Les cadres indiens en revanche privilégient l'opportunité de progresser professionnellement et le pays d'accueil est un élément moins important à leurs yeux. Le fait que ces deux cadres soient indiens n'est peut-être pas un hasard et nous amène à soulever l'hypothèse que les cadres originaires de pays moins développés privilégieront l'évolution de leur carrière dans un pays développé au choix d'une culture qui les attirerait. Ce phénomène expliquerait leur moindre attachement à leur pays d'accueil et leur volonté de ne pas y rester.

#### *7.2.1.1.2 Manque d'intérêt des Français pour les internationaux et rôle capital joué par la langue*

Nos données montrent que les cadres internationaux ne se sentent pas particulièrement bien accueillis à Paris, les Parisiens ne sont pas très ouverts à leur égard et il n'est pas facile pour nos répondants de se lier d'amitié avec eux. L'existence d'une barrière de la langue est une réalité très présente et l'intégration sociale se révèle très difficile pour les cadres ne maîtrisant pas le français. **Exp/Pa/Div 47** s'étonne de la réserve des Français « *Les gens qui ont été en Erasmus sont plus compréhensifs. Les Français sont un peu plus froids que les Espagnols, au début c'était difficile* ». **Exp/Pa/Div 49** évoque la difficulté à fréquenter les Parisiens « *Je suis sorti avec des Français, généralement ils fréquentaient mes amis proches, plutôt des gens qui venaient de province que des Parisiens, les gens de Paris sont difficiles, moins ouverts aux étrangers* ». Même sentiment pour **Exp/Pa/Pa 50** « *Paris, c'est sympa, mais c'est pas très chaleureux, ça reste difficile de se faire des amis, j'ai plus d'amis qui sont à Metz (ce répondant a fait une école d'ingénieur à Metz)* », il a même ressenti une certaine animosité de la part des recruteurs qu'il a rencontrés, il évoque son pire souvenir en France « *Je n'ai pas aimé qu'on se moque de mon nom et de mon prénom. J'ai eu des rendez-vous avec des RH, la DRH se moque de moi, la première question qu'on te pose, de quelle origine êtes-vous ? Une question jugée discriminatoire aux Etats-Unis et en Angleterre* ». Souvenons nous aussi des propos d'**Exp/Lo/Amb 40**, banquier français que nous avons interrogé concernant son expérience à Londres, il a évoqué son retour à Paris. Il nous a confié qu'il a été plus difficile pour lui de revenir dans son propre pays que de s'intégrer à Londres il nous a précisé que cela s'expliquait peut être le fait que maintenant il était marié et il avait un enfant de trois mois mais il a souligné la difficulté à rencontrer des gens à Paris. Par ailleurs les Français sont très attachés à leur langue et ne font pas d'effort pour se faire comprendre des étrangers, il est très difficile pour un étranger de s'intégrer socialement en France s'il ne maîtrise pas le français. **Exp/Pa/Div 48** qui ne maîtrise pas la langue de son pays d'accueil en témoigne « *C'est difficile de s'intégrer en France, si tu ne parles pas le français en plus. Je crois que la langue est plus un problème que les autres choses* » **Exp/Pa/Div 49** s'est senti libéré quand il a pu surmonter cette barrière de la

langue « *La barrière de la langue a existé jusqu'à Noël, après j'en savais assez pour communiquer, je pouvais écrire des « working papers »<sup>17</sup> assez clairs, les trois premiers mois ont été un défi* ». **Exp/Pa/Pa 50** s'insurge contre la place accordée par les français à leur langue. « *Si quelqu'un ne parle pas français, cela ne veut pas dire qu'il est nul. Il faut que les Français s'améliorent en anglais, il faut sortir de cette idée que la France est le centre du monde* ».

Ainsi, les expériences de nos cadres internationaux montrent qu'il est difficile de s'intégrer aux réseaux parisiens, les Français marquent en général assez peu d'intérêt pour nos répondants et leurs cercles demeurent assez fermés. Nos données suggèrent toutefois que ce phénomène est très parisien et qu'il est plus aisé de rencontrer des provinciaux. Précisons que cette tendance ne concerne que la sphère privée et que comme nous le verrons dans la partie consacrée à la culture d'entreprise, l'accueil en entreprise se révèle plus favorable. Enfin les Français sont très attachés à leur langue et ne font pas d'efforts linguistiques pour communiquer avec les étrangers, la maîtrise de la langue semble conditionner la réussite de l'intégration de nos cadres mobiles. Barmeyer et Davoine (2008) rejoignent ce constat, en citant Chanlat (2005), ils soulignent l'importance accordée à la maîtrise du français par les dirigeants français lors d'une coopération franco-allemande

#### 7.2.1.2 Le contexte

##### 7.2.1.2.1 Le contexte national ne favorise pas la diversité dans la société

Nos recherches documentaires avaient mis en évidence le caractère assimilationniste des politiques françaises en matière d'intégration des étrangers, les propos de nos répondants semblent confirmer ce phénomène, ils perçoivent une nécessité à se conformer au modèle français incompatible avec le maintien d'une référence à leur cadre culturel d'origine. John Berry et Colette Sabatier (1994) mettent en évidence cette particularité française en comparant les attitudes françaises et canadiennes en matière d'intégration des immigrants. Cette tendance est d'ailleurs confortée par le peu de références aux communautés nationales à Paris et la faiblesse manifeste de leur influence lorsqu'elles sont évoquées. Certains internationaux considèrent qu'il s'agit d'un environnement fermé au sein duquel un accueil désagréable leur est parfois réservé. Ils s'attendaient aussi à ce que Paris soit une ville plus cosmopolite. **Exp/Pa/Div 47** s'attendait à rencontrer plus d'étrangers à Paris « *Au début je pensais que Paris était juste une autre grande capitale européenne, qu'il ne devait pas y avoir beaucoup de différence. A Londres, tu as des étrangers de partout dans le monde, à Paris, tu as juste des*

---

<sup>17</sup> Papiers de travail en audit

*étrangers de France* ». La façon étonnante dont cette auditrice nomme les Français nous montre bien qu'elle ne s'identifie pas à leur groupe. Le témoignage d'**Exp/Pa/Div 46** suggère montre que certaines mesures sont proposées pour l'intégration mais elles concernent avant tout les personnes déménageant d'une ville à l'autre, précisons qu'il s'agissait de sa première expérience qui se déroulait à Lyon « *A Lyon, j'ai rejoint beaucoup d'associations. La première association « Accueil ville France, ils se concentrent sur l'accueil des gens qui bougent d'une ville à l'autre en France mais avaient aussi une partie internationale* ». **Exp/Pa/Div 48** évoque tout de même la communauté indienne mais son témoignage nous montre que son impact reste limité « *Il y a une communauté indienne à Paris, ils organisent des thés, des déjeuners, c'est à peu près tout* ». **Exp/Pa/Div 49** et **Exp/Pa/Pa 50** sont passés par des moments difficiles, leurs propos sont assez véhéments. **Exp/Pa/Div 49** compare Paris à la France « *Paris est impersonnel, agressif et intolérant, c'est plus ouvert en Grande-Bretagne* ». Nous pensons que cette affirmation assez définitive doit être nuancée, elle s'explique par les obstacles rencontrés par cet auditeur britannique lors de son séjour en France. Il a en effet conclu son entretien de la manière suivante « *Un proverbe anglais dit, ce qui ne te tue pas te rends plus fort* ». Nous avons déjà évoqué l'injonction engageant les étrangers à parler le français, ressentie par la plupart de nos répondants, **Exp/Pa/Pa 50**, le perçoit comme un manque de respect des différences et un sentiment de supériorité de la part des locaux « *Quand je suis arrivé, je ne parlais pas très bien français, les gens sont très critiques et pensent que si tu ne parles pas français tu es moins intelligent* ». Il garde un mauvais souvenir de ses démarches pour obtenir ses papiers de séjour « *A la préfecture de Paris, ils traitent les gens comme des chiens, je suis étonné comme les gens sont mal polis, on ne se croirait pas dans un pays éduqué, cultivé* ». Les propos de nos répondants confirment que la difficulté de s'intégrer à l'environnement parisien, Paris se révèle moins internationale que les autres capitales européennes. Les mesures concernant l'intégration des internationaux les invitent à s'aligner sur le modèle français plutôt qu'à conserver une référence à leur modèle culturel d'origine. Nos répondants ne perçoivent pas de volonté nationale de favoriser leur intégration, les débuts de leur expérience parisienne ont représenté un défi pour la plupart d'entre eux.

#### *7.2.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles*

Les témoignages de nos internationaux montrent qu'ils se sentent mieux accueillis dans leurs entreprises que dans la société, certains évoquent d'ailleurs explicitement cet écart. Nous observons tout de même que l'accueil est meilleur dans les petites structures que dans les plus grandes, ainsi au sein de Diversaudit l'intégration semble plus aisée à Lyon qu'à Paris. Malheureusement nous avons seulement interrogé des cadres internationaux au sein d'entreprises internationales, nous n'avons pas réussi à contacter d'étrangers au sein de

groupes plus français. **Exp/Pa/Div 46** est très enthousiaste lorsqu'il évoque son intégration à Lyon, il compare avec Paris « *Incroyablement bien, je crois qu'à Lyon, le Canada ne m'a jamais manqué. Ils ont fait beaucoup plus que ce que nous faisons à Toronto. Ils ont fait tout ce qui était possible pour m'intégrer, pour que je me sente heureux. A Paris, c'était un peu moins à cause de la structure* ». Cette différence ne tient pas uniquement à la structure mais aussi à la nationalité du management « *La culture au bureau de Lyon n'était pas très française, deux associés canadiens, j'avais été habitué à ce style de management, les Français ne sont pas si multiculturels* ». En tout cas, il pense que la société a beaucoup investi en lui « *J'ai vraiment le sentiment que la société a fait un investissement énorme quand je suis arrivé, je pouvais être productif à partir du premier jour* ». **Exp/Pa/Div 50** a rejoint l'équipe internationale d'une petite société spécialisée en corporate finance, il partage la satisfaction de son homologue sur ce point « *Mes collègues sont géniaux, très ouverts d'esprit, très accueillants, ils essaient de me comprendre, ce n'est pas pareil dans le pays* ».

**Exp/Pa/Div 47** et **Exp/Pa/Div 49**, participant tous les deux à un programme d'échange sont plus mesurés dans leur propos, ils soulignent la différence entre vie professionnelle et vie privée. **Exp/Pa/Div 47** évoque l'accueil réservé par ses collègues « *A mon niveau, très sympa, vraiment convivial, au travail ils sont très conviviaux, en dehors ils ont leur vie privée. En Espagne si quelqu'un est étranger tout le monde s'en occupe et lui propose de sortir au moins une fois par semaine* ». **Exp/Pa/Div 49** remarque également cet écart, il pense que la qualité de l'intégration dépend aussi du manager et des membres de l'équipe, il se considère comme privilégié « *C'est très difficile d'intégrer un groupe, la vie privée et professionnelle sont très séparées à Paris, ce n'est pas la même chose en Grande Bretagne* ». A Paris son manager d'origine anglaise a organisé un cocktail pour son arrivée ce qui lui a permis de bien s'intégrer « *J'ai été bien accueilli parce que j'en ai eu l'opportunité, une autre dame de Grande Bretagne n'a pas été présentée à son équipe, personne ne lui a parlé pendant trois ou quatre mois* ». Ces auditeurs ont tout deux été planifiés sur des missions très exigeantes qui leur laissaient peu de temps libre, **Exp/Pa/Div 47** en témoigne « *Durant la semaine, c'était absolument impossible d'avoir du temps libre, ça a été huit mois très durs* ». Même remarque pour **Exp/Pa/Div 49** « *J'étais sur un gros client, le gros client que tout le monde évite à cause des heures de travail (...) je travaillais de huit heures du matin à dix heures trente le soir, je n'ai pas eu l'opportunité de visiter Paris* ». **Exp/Pa/Div 48** estime que son intégration chez Diversaudit Paris est très lente, il doit faire ses preuves et comme nous l'avons déjà évoqué, sa non maîtrise du français est un handicap « *ça prend plus de temps de connaître tout le monde en France. C'est difficile à mon niveau, tu dois être capable de gérer ton projet de façon autonome pour établir la confiance des associés (...)* Par rapport au support que tu reçois de l'équipe, c'est différent, se

*présenter à eux, pas un problème de culture, ici tu as un facteur supplémentaire parce que tu ne parles pas la langue ».*

Ainsi nos données ne nous permettent pas de tirer de conclusion générale quant à la position de la culture organisationnelle par rapport à la diversité dans l'entreprise. Reconnaissons seulement que les étrangers sont globalement bien accueillis dans les entreprises étudiées, il n'en reste pas moins qu'ils ressentent une forte séparation entre vie professionnelle et vie privée qui ne manque pas de les déconcerter. Le manque de temps libre attribué à des horaires de travail exigeants a été évoqué comme obstacle à l'intégration par plusieurs de nos répondants. Les individus dans l'équipe et la taille de la structure ont aussi un rôle à jouer dans cette démarche, les personnes ayant rejoint une petite structure ont reçu un meilleur accueil. Enfin le fait que le français soit absolument indispensable, même pour évoluer dans une entreprise internationale à Paris ne favorise pas l'accueil des internationaux et se révèle ainsi un frein au soutien de la diversité.

7.2.2 Culture, langue et compétence font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe

#### *7.2.2.1 Tendance au regroupement par nationalité et par langue*

En France, comme dans les autres pays étudiés nous observons une tendance chez les cadres internationaux à chercher le réconfort du contact avec des personnes de leur nationalité pour surmonter les différences culturelles rencontrées dans le pays d'accueil, le plaisir de pouvoir parler leur langue maternelle est lui aussi abordé. Ainsi deux de nos répondants avouent passer leur temps libre avec leurs compatriotes, **Exp/Pa/Div 47** en témoigne « *Durant le week-end, la plupart du temps je sors avec des Espagnols, beaucoup de visite, de mes amis, mon petit ami, ma famille* ». **Exp/Pa/Div 48** aussi « *Il y a une communauté indienne à Paris, ils organisent des thés, des déjeuners, c'est à peu près tout, on y va habituellement quand quelqu'un d'Inde vient nous rendre visite* ». **Exp/Pa/Div 49**, jeune auditeur britannique est en contact avec des Anglais, mais aussi d'autres membres de la communauté internationale « *J'étais en contact avec d'autres Anglais, Italiens et Espagnols et je passais généralement du temps avec eux* ». Cette tendance peut s'expliquer en partie par la difficulté à s'adapter à certaines différences culturelles, le fait de rencontrer des personnes partageant leurs références culturelles attire et rassure nos internationaux. **Exp/Pa/Div 49** s'offusque du manque de diplomatie de ses collègues français, il nous confie « *Paris est beaucoup plus agressif que la Grande Bretagne* ». Il prend pour exemple les commentaires des supérieurs hiérarchiques, il nous explique qu'à Londres ils commencent par évoquer les points positifs pour ensuite détailler les points à améliorer. Il a découvert de façon douloureuse que l'expérience était toute autre à

Paris « *Mon expérience en France, tu reçois très rarement un feedback positif, ils cherchent la plus petite chose pour te critiquer. Je n'étais pas habitué à ce type de feedback* ». **Exp/Pa/Div 46** le rejoint sur ce point, même si nous verrons ultérieurement qu'il s'est adapté à cette tendance, Il nous confie « *J'ai trouvé mes collègues français beaucoup plus analytiques, ils sont très rapides à critiquer, à trouver des erreurs* ». D'Iribarne (2008, p41) confirme cette tendance et note que « *L'expression véhémence des opinions et des critiques fait partie d'une manière normale de manifester les différences de points de vue* », il précise qu' « *en bien des lieux, de pareilles manières de faire sont de nature à transformer en adversaires irréductibles ceux que l'on a ainsi traités* ». **Exp/Pa/Pa 50** pense que les Français perdent trop de temps à discuter de petites choses « *Je pense qu'il y a trop de discussions pour des petites choses* ». Souvenons qu'**Exp/Pa/Div 47** aussi du mal à s'habituer aux comportements des Français qui lui semblent manquer de chaleur. Enfin **Exp/Pa/Div 49** évoque le réconfort apporté par la pratique de sa langue maternelle « *C'était bien d'avoir quelqu'un de Grande Bretagne avec moi, parler sa propre langue a quelque chose de thérapeutique* ». Le fait d'évoluer dans une langue étrangère exacerbe sa sensibilité « *Quand tu es à l'étranger, tu te débrouilles dans une autre langue, les émotions sont multipliées, quand tu réalises quelque chose, tu es vraiment fier, quand tu as une expérience négative les choses sont plus difficiles* ». Il souligne également l'importance de la maîtrise de la langue du pays d'accueil, en nous expliquant que le fait d'avoir un collègue qui maîtrisait le français mieux que lui a permis d'enrichir son réseau « *J'avais un collègue qui parlait français mieux que moi, j'ai été impliqué dans plus de sorties, j'ai pu rencontrer plus de monde* ».

Ainsi les expériences de nos cadres internationaux à Paris confirment la tendance de ces derniers à se retrouver avec leurs compatriotes dans leur pays d'accueil. Ce phénomène apporte à nos internationaux un certain réconfort, le fait de partager avec des personnes ayant les mêmes références culturelles les rassure et leur permet de mieux surmonter les différences culturelles rencontrées dans le pays d'accueil. Les internationaux montrent une difficulté particulière à s'adapter à l'esprit critique à la française et s'étonnent pour la plupart de la façon dont ils reçoivent un retour sur leur travail de la part de leur hiérarchie. La pratique de leur langue maternelle participe du même processus de garantie de sécurité face à un environnement nouveau, elle serait même « thérapeutique » selon l'un de nos répondants.

#### *7.2.2.2 Audace et volonté sont nécessaires pour dépasser les éléments d'identification au groupe que constituent la culture et la langue*

A Paris, nos répondants n'évoquent pas la nécessité de sortir de leur communauté d'origine pour s'intégrer à la société de façon plus globale, en revanche tous insistent sur l'importance

d'interagir socialement et de se construire un réseau dans le pays. L'ouverture d'esprit est aussi évoquée par la plupart de nos internationaux comme aptitude indispensable à une bonne intégration. **Exp/Pa/Div 46** souligne l'importance d'aller vers l'autre lors d'une expérience internationale « *Il faut interagir socialement avec les gens que tu rencontres, toujours accepter les invitations, rencontrer autant de gens que possible, au début accepter les invitations même si on n'a pas envie d'y aller, on peut-être plus sélectifs par la suite* ». Pour cet auditeur canadien qui s'est bien intégré, nous remarquons que cet échange avec une autre culture est un plaisir « *J'ai beaucoup aimé vivre dans une langue étrangère, c'est plus stimulant, plus valorisant* ».

**Exp/Pa/Div 47** rejoint son collègue concernant les opportunités de rencontrer du monde « *Il faut accepter toutes les propositions qui se présentent* ». **Exp/Pa/Div 49** également, il a proposé à ses collègues français de les aider à améliorer leur anglais lors de déjeuners. D'un naturel ouvert il a tout fait pour s'intégrer et a atteint son objectif, il conseille « *Saisir toutes les opportunités pour rencontrer du monde. Etre anglais ça m'a aidé pour le leur apprendre* ».

**Exp/Pa/Pa 50** témoigne que son bon relationnel l'a aidé lors de son arrivée à Paris. « *Franchement moi, je suis très sociable, c'était plus facile, mais comment font les gens timides ? Ils ne doivent pas avoir beaucoup d'amis* ». La plupart de nos répondants s'accordent à reconnaître le rôle décisif de l'ouverture d'esprit lors de cette confrontation à une nouvelle culture. **Exp/Pa/Div 47** nous conseille d'éviter les préjugés « *Je crois qu'il ne faut pas venir avec des préjugés, être ouvert d'esprit autant que tu peux. C'est une grande erreur si tu crois que tu vas trouver la même chose que dans ton propre pays* ». **Exp/Pa/Pa 50** abonde en ce sens « *En France, il faut être ouvert d'esprit, il faut apprendre la langue* ». En revanche **Exp/Pa/Div 48** dont l'expérience se révèle plus difficile n'a pas fait cet effort de socialisation, il nous explique qu'il n'a pas cherché à s'investir dans la communauté parce qu'au départ il ne devait rester que deux ans à Paris, rappelons qu'il est le seul du groupe de nos internationaux en France à ne pas maîtriser la langue française « *La différence entre le court terme et le long terme, c'est que tu as ta vie sociale en dehors, pendant les projets à court terme tu n'as pas à te soucier de cela* ». Nous sentons que ce cadre n'a pas une tendance naturelle à aller vers l'autre, il évoque la vie sociale comme un « *souci* » à l'opposé d'**Exp/Pa/Div 46**, il ne prend pas plaisir à cette expérience. Il insiste de nouveau sur l'influence de la durée du séjour sur les contacts avec la communauté « *A mon sens, pour moi, j'ai toujours pensé, je ne reste que deux ans, je n'ai pas participé à la communauté. Je pense que quelqu'un qui fait un transfert plus long fera plus d'efforts pour s'intégrer* ».

Ainsi nos répondants à Paris confirment l'importance de l'ouverture d'esprit et la nécessité d'oser aller vers l'autre pour réussir une expérience internationale. En effet, les répondants qui prennent plaisir à l'échange et à la découverte de l'autre semblent mieux s'en sortir que le senior manager indien de Diversaudit. Celui-ci n'a pas souhaité s'investir dans la société

française prétextant la courte durée de son séjour, cependant son séjour en France est aussi long que celui des autres répondants. Pour autant nous ne souhaitons pas nier l'influence de la durée du séjour international sur les efforts mis en œuvre pour l'intégration, cependant dans ce cas précis, nous pensons que dans la mesure où ce cadre indien, d'un naturel timide n'a pas cherché à interagir avec sa société d'accueil, il ne surmonte pas la crainte inspirée par les différences culturelles françaises, ce qui est préjudiciable à son intégration tant professionnelle que sociale.

### *7.2.2.3 Importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise*

Dans les entreprises parisiennes, nous observons une tendance chez les internationaux à mieux s'intégrer dans une équipe multiculturelle que dans une équipe composée uniquement de Français, nous notons également la disposition au meilleur accueil par des collègues de la même culture du cadre nouveau venu ou ayant une sensibilité particulière à l'égard de son pays. La maîtrise de la langue du nouveau venu par ses collègues apparaît aussi comme un facteur favorable.

**Exp/Pa/Pa 50** nous confirme la facilité à intégrer une entreprise internationale. « *Ce n'était pas vraiment une adaptation, j'ai de la chance de travailler avec des gens internationaux dans leur tête, mes collègues sont français pour la plupart, mais aussi chinois, allemand* ». Il ajoute « *Mes collègues sont géniaux, très ouverts d'esprit, très accueillants, ils essaient de me comprendre, ce n'est pas pareil dans le pays* ». En revanche **Exp/Pa/Div 47** a plus de mal à s'habituer à une équipe française « *Ici au bureau quand je suis arrivée, j'ai été directement chez le client. Tu es là et les gens continuent à s'occuper de leurs affaires. En Espagne les gens sont plus proches de toi* ». L'accueil par une personne de même langue, qui est aussi en situation de confrontation à une nouvelle culture semble arranger les choses. Ainsi **Exp/Pa/Div 46** doit en partie la qualité de son intégration à l'attribution d'une manager franco-britannique qui a pris le risque de lui donner des responsabilités, il a apprécié le fait de pouvoir parler anglais avec elle « *Avant que j'arrive à Lyon au bureau, ils avaient eu une mauvaise expérience avec un Anglo-saxon, aucun des managers ne voulaient me planifier, une des managers, franco-britannique, complètement bilingue m'a planifié. Elle était mon évaluatrice et elle a pris le risque de me planifier. Un autre effort, nous communiquons en anglais* ». Sa bonne adaptation au bureau lyonnais s'explique aussi par la culture du management dont il se sent proche, le fait que les associés de ce bureau soient canadiens a d'ailleurs facilité cet échange. « *J'ai posé ma candidature à Lyon parce qu'il y avait deux associés canadiens, qui avaient fait des transferts il y a vingt ans et qui s'étaient installés à Lyon* ». La situation d'**Exp/Pa/Div 49** présente des

similitudes avec celle de son collègue « *On m'a attribué une manager évaluatrice qui avait passé du temps à Londres, elle connaissait les différences entre les Anglais et les Français (...)* Le premier jour elle a organisé un cocktail pour me permettre de rencontrer les gens ».

Les expériences de nos répondants confirment la disparité des situations d'intégration suivant la nationalité des personnes côtoyées dans l'entreprise, il est plus facile de rejoindre une équipe composée de différentes nationalités qu'une équipe de Français. Nous remarquons que les cadres internationaux voient aussi leur séjour dans l'entreprise facilité par le contact avec des personnes de leur nationalité ou de même langue maternelle. Nous constatons également qu'une personne ayant développé une certaine sensibilité à l'égard de la culture du nouveau venu par un séjour dans son pays rendra plus aisé les premiers pas de celui-ci dans l'entreprise. De façon plus générale, les personnes qui ont vécu une expérience internationale et ont connu l'épreuve de confrontation à une nouvelle culture sont plus à même de favoriser l'intégration de cadres étrangers.

#### *7.2.2.4 La compétence entraîne une reconnaissance de la part de l'équipe de travail et favorise l'intégration du cadre international*

Nous observons que les cadres internationaux bien intégrés dans leur environnement professionnel reçoivent de bonnes évaluations et attestent de la confiance témoignée par leur équipe. Ainsi **Exp/Pa/Div 46** témoigne de sa bonne performance « *Pour ma carrière, c'est un succès, je continue à avoir des évaluations exceptionnelles* ». Il fait ici référence au système d'évaluation de Diversaudit qui comprend trois niveaux de notation « Needs Improvement » pour les personnes devant améliorer certains aspects de leur travail, « Strong Performance » pour les employés qui atteignent leurs objectifs et enfin « Exceptional Performance » pour ceux qui les surpassent. Il est très rare d'obtenir ce niveau d'évaluation dans un nouvel environnement avec de nouveaux clients. Ce niveau d'évaluation prouve donc la très bonne performance de ce cadre canadien au sein de Diversaudit France. **Exp/Pa/Div 47** apprécie la confiance témoignée par son équipe « *J'ai beaucoup appris professionnellement, ce que j'ai remarqué, ils comptent vraiment sur moi, c'est vraiment agréable* ». **Exp/Pa/Div 48** reconnaît l'importance de l'appréciation au mérite au sein du bureau parisien « *Tu dois être compétent, tu apparais comme quelqu'un qui est évalué au mérite* ». Son intégration a pris plus de temps car en raison de la crise financière, aucune mission ne lui a été confiée à son arrivée, il a donc eu du mal à faire ses preuves. Il partage son expérience « *Dans l'entreprise, j'ai travaillé sur de grands projets, j'ai rencontré des gens, mais quand je suis arrivé en Décembre 2008 pendant six à huit mois, à cause de la crise, l'activité était plus lente pour les affaires. L'intégration a pris plus de temps qu'elle n'aurait du, mais une fois que l'activité est de retour, tu arrives à être*

*reconnu au travail* ». Ainsi ce senior manager indien dont l'intégration s'est révélé plutôt difficile a eu du mal à faire ses preuves au début de son expatriation, ce qui a affecté son intégration. De plus ses nombreuses remarques sur les difficultés entraînées par sa non maîtrise du français et le fait que ses perspectives professionnelles soient plus intéressantes en Inde nous entraînent à penser qu'il n'a pas réussi à mettre en valeur ses compétences au sein du bureau français. A notre sens cette situation explique en partie les difficultés d'intégration rencontrées par **Exp/Pa/Div 48**.

Ainsi, les expériences de nos cadres internationaux à Paris témoignent de l'importance de la compétence et de la reconnaissance de l'équipe dans le processus d'intégration professionnelle. Les cas analysés nous montrent que les personnes performantes, reconnues par leurs équipes se sont mieux intégrées que le cadre indien qui pour des raisons conjoncturelles et à notre sens également en raison d'un souci de compétence linguistique n'a pas apporté les compétences souhaitées à son équipe ou en tout cas n'a pas réussi à les faire reconnaître.

### 7.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement

#### 7.2.3.1 *L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international*

Cette expérience internationale à Paris a été pour la plupart de nos répondants l'occasion d'une période de réflexion qui les a amenés à mieux connaître leur propre personnalité. **Exp/Pa/Div 46** est étonné par ce qu'il a été capable de réaliser dans un environnement différent « *Personnellement évidemment, je suis très impressionné par le fait que j'ai été capable de m'adapter, de voyager beaucoup, d'expérimenter de nouvelles choses, des différences* ». Ensuite il témoigne de son évolution « *ça forge le caractère d'aller dans une ville tout seul, tu deviens plus indépendant, plus ouvert d'esprit quand tu vois les choses, très enrichissant culturellement* ». **Exp/Pa/Div 47** pense que cette meilleure connaissance d'elle-même est la partie la plus bénéfique de son transfert « *La meilleure expérience était de se connaître soi-même autant que possible. Je n'ai jamais été aussi seule et j'ai du comprendre les gens. J'ai découvert de nouvelles choses tous les jours* ». **Exp/Pa/Pa 50** partage cette expérience « *Je réfléchis beaucoup sur moi-même, ma personnalité quand je travaille en France, ça m'oblige à réfléchir beaucoup avant de parler, beaucoup attentif à beaucoup de choses, cela m'a aidé à voir mes points forts et mes points faibles, j'ai trouvé ma vraie personnalité en France, c'est pour cela que c'est important* ». **Exp/Pa/Div 49** pense que son expatriation l'a rendu plus fort « *Cette période m'a rendu plus fort, je sais que je peux faire face à différentes situations* ». Nous observons ici que tous les cadres qui se sont intégrés facilement dans leur environnement

organisationnel et dans leur société d'accueil sont passés par cette période de prise de recul par rapport à leur culture qui leur a permis de mieux se connaître. En revanche **Exp/Pa/Div 48** dont la qualité de l'intégration est moindre ne s'est pas dirigé vers ce type de questionnement et n'a pas interrogé son mode de fonctionnement. Cette situation nous amène à penser que cette réflexion sur soi conduisant à une évolution de sa propre construction identitaire est nécessaire pour s'adapter à un nouvel environnement culturel.

### *7.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne*

Nos répondants avaient tous des visées de développement professionnel en choisissant cette expérience parisienne, même si nous avons vu que pour certains il ne s'agissait pas de la motivation principale puisqu'ils étaient aussi attirés par la culture et la langue française, cependant cette volonté d'enrichir leur curriculum vitae n'était jamais absente de leurs préoccupations. L'analyse des différentes expériences parisiennes étudiées nous montre que nos cadres internationaux ont entamé différentes stratégies identitaires pour s'adapter à leur nouvel environnement, évolution de l'identité par le biais d'une ouverture à la culture d'accueil source de remise en question, ou par une adaptation professionnelle et une meilleure connaissance de leur personnalité. Plusieurs répondants confirment que leurs attentes professionnelles ont été supplantées par la richesse de l'apport personnel de leur expérience. **Exp/Pa/Div 46** évolue et s'enrichit au contact des Français « *J'aime vivre et travailler avec des Français, ils m'apprennent à être plus critique, plus pragmatique* ». Il pense que cette confrontation à une nouvelle culture lui a apporté plus personnellement que professionnellement « *Je pensais que ça allait être une bonne chose professionnellement et personnellement ça s'est révélé être une expérience incroyable* ». **Exp/Pa/Div 49** se réjouit d'avoir développé une conscience interculturelle « *ça m'a vraiment donné l'expérience internationale que je voulais. J'ai amélioré mon français, ça m'aide à communiquer avec les Français, comprendre comment ils perçoivent les choses, comment ils pensent, une conscience interculturelle en quelque sorte* ». Cette expatriation a permis à **Exp/Pa/Div 47** de mieux se connaître, elle se montre enthousiaste quant à l'apport personnel de cette expérience « *D'avoir une expérience internationale, être loin de chez soi, tu apprends à vraiment te connaître, comment s'y prendre avec les gens, personnellement c'est une expérience formidable, professionnellement j'ai beaucoup appris* ». Comme nous l'avons évoqué ultérieurement pour **Exp/Pa/Div 50**, la découverte de sa personnalité constitue la partie la plus intéressante de cette expérience. Sur ce point encore **Exp/Pa/Div 48** se distingue, il ne constate que les apports professionnels de son expatriation en France et n'évoque aucun apport personnel « *Tu établis une espèce de réseau de personnes au sein de Diversaudit France, ce genre d'expérience aide*

*quand tu as affaire avec des clients d'Europe en Inde, tu deviens plus autonome parce que tu fais les choses toi-même ».* Nous observons que **Exp/Pa/Div 48** n'a pas entrepris cette démarche d'interrogation et de remise en cause face à un nouvel environnement culturel, ce qui rend plus difficile son intégration. Sa réflexion sur l'utilité du réseau français en Inde montre bien l'importance de son pays d'origine à ses yeux et la moindre envie de s'investir dans l'environnement français, le non apprentissage de la langue en est une preuve supplémentaire.

Ainsi globalement nos cadres internationaux s'accordent à reconnaître la richesse de l'apport personnel de leur expérience. Les visées professionnelles de certains ont vite laissé place à la reconnaissance d'une évolution personnelle fort enrichissante. La qualité de leur intégration témoigne de la nécessité de ne pas se figer sur ses propres attentes et de s'ouvrir à son entourage lors d'une telle expérience. Dans ce groupe nous avons pu distinguer une fois encore la mise en œuvre de différentes stratégies identitaires chez nos répondants pour s'adapter à leur nouvel environnement, questionnement autour et ouverture sur la culture du pays d'accueil, ou enfin développement des compétences et meilleure connaissance de soi. La personne n'ayant atteint ce niveau de réflexivité semble s'être moins bien intégrée que les autres dans l'environnement parisien. Les parcours du groupe de cadres internationaux à Paris et la qualité inégale de leurs expériences d'intégration tendraient à montrer que pour s'intégrer dans un milieu professionnel lié à un nouvel environnement culturel, le cadre doit avoir la capacité de se remettre en question, de s'ouvrir à la culture du pays d'accueil. L'expérience d'**Exp/Pa/Div 48** prouve que le fait de privilégier uniquement une stratégie basée sur le développement professionnel est préjudiciable à l'intégration dans la société mais aussi dans l'entreprise.

## Conclusions autour de l'expérience d'intégration à Paris

Au terme de cette analyse nous observons que les cadres ayant opté pour une expérience internationale à Paris y sont attirés par la culture française, la possibilité d'y améliorer leur niveau de français ou par une opportunité professionnelle. Nos répondants ne s'y sentent pas particulièrement bien accueillis, les cercles parisiens restent très fermés et lorsqu'ils réussissent à sympathiser avec des Français, ce sont des provinciaux. Nuançons cependant cette tendance par le fait que l'accueil dans l'entreprise semble plus satisfaisant que dans la société. Il n'en reste pas moins que la barrière de la langue est très présente, la maîtrise du français se révèle être une des conditions majeures à l'intégration en France. Le contexte national ne favorise pas la diversité, les témoignages de nos répondants laissent deviner la nécessité de se conformer au modèle français plutôt que de conserver une référence à leur pays d'origine. Dans le milieu organisationnel les étrangers sont globalement bien accueillis mais ils ressentent une forte séparation entre vie professionnelle et vie privée, la nécessité de pratiquer le français dans les entreprises internationales apparaît comme un frein à la diversité au sein de celles-ci.

Ensuite, à Paris comme dans les autres environnements étudiés nos internationaux ont tendance à se retrouver entre compatriotes, le fait de partager des références culturelles communes les aide à surmonter les différences culturelles rencontrées dans leur pays d'accueil. Ils trouvent également un certain réconfort à communiquer dans leur langue maternelle. Les cas analysés mettent en évidence l'importance de l'ouverture d'esprit et la nécessité d'aller vers l'autre pour réussir une expérience internationale. Les répondants qui prennent plaisir à l'échange et à la découverte semblent mieux s'en sortir que ceux qui n'ont pas cherché à interagir avec leur société d'accueil. Dans le milieu organisationnel il est plus aisé de rejoindre une équipe composée de différentes nationalités qu'une équipe de Français. Ajoutons que le fait d'être accueilli par une personne de sa propre nationalité ou de même langue maternelle facilite aussi le processus d'intégration. La compétence est également un vecteur d'identification au groupe, les personnes performantes perçoivent une certaine reconnaissance de leur travail de la part de leur équipe ce qui favorise une intégration plus rapide.

Enfin les expériences de nos cadres internationaux confirment la disposition à prendre du recul et à s'interroger sur des aspects fondamentaux de leur existence lors d'une expérience internationale. Il nous semble que cette réflexion conduisant à une évolution de sa propre construction identitaire est nécessaire pour s'adapter à un nouvel environnement.

Pour ce faire les individus mettent en œuvre différentes stratégies identitaires, leur évolution pourra passer par une ouverture à la culture du pays d'accueil source de remise en question, ou plus pragmatiquement un changement plus lié au développement de compétences entraînant une certaine maturation. Pour réussir son intégration le cadre international doit avoir cette capacité à se remettre en question, à s'ouvrir à la culture du pays d'accueil. La concentration exclusive sur des objectifs professionnels ne garantit pas la réussite dans un milieu organisationnel lié à un nouvel environnement culturel.

Après avoir analysé les expériences d'intégration de cadres internationaux à Luxembourg et dans d'autres environnements pour comparaison, il nous reste à interroger les professionnels des ressources humaines sur ce processus pour accéder à une vision globale du phénomène en question.

## **Section 8 L'intégration vue par les professionnels des ressources humaines**

Pour valider ou infirmer les tendances ayant émergé des expériences vécues par nos cadres internationaux, il nous a semblé important de trianguler ces données avec la perception de l'intégration par les professionnels des ressources humaines dans les entreprises concernées. Cette démarche devrait nous permettre de renforcer nos propositions et de parvenir à une vision globale du phénomène étudié. Nous avons utilisé la même trame de questions que pour les cadres internationaux en l'adaptant au point de vue de l'employeur. Nous voulions interroger systématiquement tous les directeurs des ressources humaines ou responsables de la mobilité internationale quand cette fonction existait, des entreprises dans lesquelles nous avons interviewé des cadres internationaux. Certains directeurs des ressources humaines ont refusé, dans les cas où nous avons contacté directement les répondants, il nous était donc impossible de contacter leurs départements ressources humaines. Nous avons finalement recueilli les impressions de deux personnes, d'une part le responsable de la mobilité internationale au niveau mondial pour Diversaudit, ce répondant a une vision globale de l'intégration dans les différents bureaux Diversaudit dans le monde, il était notre responsable au niveau mondial lors de notre expérience de la mobilité internationale chez Diversaudit Luxembourg et il a accepté avec enthousiasme de répondre à nos questions. Ensuite nous avons rencontré le directeur des ressources humaines de Luxassurance avec lequel nous avons abordé les expériences des cadres de son entreprise, comme nous l'avons déjà mentionné le directeur des ressources humaines de Luxassurance avait exercé la même fonction au sein de Diversaudit auparavant et nous l'avons rencontré dans ce cadre. Nous sommes sensibles au fait que nous connaissions les deux personnes interrogées et que cet élément a certainement un impact sur les données recueillies, cependant nous nous sommes aperçus qu'il était très difficile d'interroger des personnes à ce niveau de responsabilité hors d'un réseau de connaissances. Enfin nous évoquerons aussi notre expérience en tant que responsable de la mobilité internationale chez Diversaudit Luxembourg et notre perception de l'expérience d'intégration des expatriés que nous devons suivre. Une telle démarche nécessite une réflexion d'ordre méthodologique.

Précisons tout d'abord que nous avons mené les deux premières années de notre recherche tout en continuant à être responsable de la mobilité internationale au sein de Diversaudit Luxembourg. Notre méthodologie correspond donc aussi à la méthodologie de l'observation participante qui consiste à s'immerger dans un milieu spécifique pour recueillir des données grâce à l'observation et à la participation aux activités des acteurs. Jean François Chanlat (2005) nous avertit que cette méthode d'analyse pose la question du rapport du chercheur à l'objet d'étude. En effet, le chercheur doit maintenir la bonne distance et avoir recours à des

vérifications régulières pour éviter que ce qu'il a vu ne soit le fruit de ses projections. Georges Devereux (1980, p30) nous suggère même que cette posture méthodologique lorsqu'elle est assumée, se révèle être un précieux atout lors de la compréhension de comportements humains *“Par bonheur, ce qu'on appelle les « perturbations » dues à l'existence de l'observateur, lorsqu'elles sont correctement exploitées, sont les pierres angulaires d'une science du comportement authentiquement scientifique et non – comme on le croit couramment – un fâcheux contretemps dont la meilleure façon de se débarrasser est de l'escamoter”*.

Tout en essayant de prendre du recul par rapport à notre objet d'étude, nous tentons d'exploiter au mieux notre expérience professionnelle pour comprendre le processus d'intégration des cadres internationaux dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Rappelons que ce travail de différenciation par rapport à notre objet d'étude a pris plusieurs formes : Tout d'abord, le fait de quitter l'entreprise pour nous consacrer à notre travail doctoral à plein temps nous a déjà permis de prendre du recul par rapport aux données recueillies. Le fait d'analyser la perception de l'intégration dans d'autres entreprises nous aide également à échapper à une trop grande subjectivité. Enfin la triangulation est à la source même de cette étude exploratoire puisque nous avons choisi d'interroger des Luxembourgeois et des internationaux afin de parvenir à une perception mutuelle de ces acteurs concernant l'intégration des cadres internationaux à Luxembourg. Chez Diversaudit, notre ancien employeur, les faits évoqués ont pu être validés par notre connaissance de la vie de l'entreprise. Notons que nous avons réalisé certains entretiens lorsque nous étions encore dans l'entreprise d'autres non. Pour autant les entretiens consacrés à l'étude exploratoire ont tous eu lieu lorsque nous étions encore dans l'entreprise et globalement les répondants de Diversaudit n'ont pas hésité à nous faire part de leurs remarques négatives.

Il est temps maintenant de présenter plus en détails les profils de nos répondants.

Nous avons tout d'abord interrogé **DMI/Int/Div**, un homme français de cinquante-six ans, marié, deux enfants, il a vécu en Suisse puis s'est installé aux Etats-Unis il y a vingt ans. Il est directeur international de la mobilité chez Diversaudit depuis 2000, il supervise le département mobilité internationale composé de cinq personnes situé dans le New Jersey à Montvale aux Etats-Unis. Il s'agit d'une structure internationale qui développe les politiques de mobilités internationales pour Diversaudit au niveau mondial et veille à ce qu'elles soient appliquées. Cette entité a aussi un pouvoir de décision finale en cas de conflits entre deux pays, les responsables de la mobilité internationale dans chaque bureau ont un devoir de reporting envers **DMI/Int/Div**. A ce titre nous avons donc des contacts réguliers avec **DMI/Int/Div** et il a accepté avec plaisir de répondre à nos questions bien que nous ayons déjà quitté l'entreprise

au moment de l'entretien. La spontanéité de ses propos nous montre qu'il n'a pas tenu un discours « corporate » pour embellir l'image de la société. Les propos de **DMI/Int/Div** ont été recueillis sous forme d'un entretien téléphonique. En raison du caractère international de sa fonction, le répondant nous a confié sa vision globale de l'intégration mais n'a pas approfondi l'expérience par pays.

Ensuite nous avons rencontré **DRH/Lu/Lux**, un homme belge de quarante-cinq ans, marié, deux enfants, il réside en France, il est directeur des ressources humaines de Luxassurance depuis dix ans, auparavant il a travaillé huit ans chez Diversaudit comme auditeur puis comme directeur des ressources humaines, il était notre chef lorsque nous avons commencé à travailler au sein du département ressources humaines de Diversaudit Luxembourg. Précisons que nous lui avons fait parvenir les résultats de notre étude exploratoire avant de l'interroger.

Enfin nous présentons notre profil, femme de trente-six ans, divorcée, deux enfants, nous résidons en France, nous avons commencé à travailler chez Diversaudit Luxembourg en 1999 dans le département recrutement, nous avons effectué un transfert international de trois mois chez Diversaudit Berlin puis nous avons été responsable de la mobilité internationale à partir de 2007. Nous suivions l'intégration des cadres internationaux à Luxembourg et les parcours des expatriés du bureau de Luxembourg à l'étranger, nous avons développé à ce titre une formation au management interculturel pour les nouveaux venus de l'international à Luxembourg. Nous avons décidé de quitter l'entreprise en octobre 2010 pour mener à bien notre travail doctoral et nous diriger vers la recherche.

Nous avons résumé selon nos catégories d'analyse les deux premiers entretiens sous forme de matrice, nous compléterons ces données lors de l'analyse directement avec notre perception de l'intégration des cadres internationaux en qualité de responsable de la mobilité internationale de Diversaudit Luxembourg.

Matrice 13 Analyse des perceptions de professionnels des ressources humaines

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
<p>DRH/Lu/Lux Belge 45 ans Marié, 2 enfants Directeur des ressources humaines de Luxassurance depuis 10 ans auparavant 8 ans d'expérience chez Diversaudit comme auditeur puis comme directeur des ressources humaines</p>	<p><b>Présence de deux mondes</b> -“Luxassurance est une société particulière, parler de travailleurs internationaux est un bien grand mot, plutôt une société grande région, on recrute en Lorraine, dans le sud de la Belgique, en Allemagne, majoritairement. On n'est pas dans les deux catégories que tu as évoquées (communauté internationale et réseaux luxembourgeois). L'intégration au sein de Luxassurance, une société qui a entrepris un long parcours pour passer d'une société plus luxembourgeoise à une entreprise plus internationale”. <b>Position favorable à la diversité</b> -“Tu dois être capable dans une réunion lorsqu'il y a un aparté en luxembourgeois, de ne pas te sentir frustré, ce n'est pas pour t'exclure mais c'est parce que c'est plus facile pour eux d'exprimer leurs avis. On oublie un peu vite que si les Luxembourgeois parlent français, anglais, allemand, dans certaines circonstances c'est plus facile pour eux de s'exprimer dans leur langue maternelle. Par exemple si à Paris on demandait aux gens de toujours parler anglais, ce serait très mal perçu. Un des rares pays où des gens qui ne sont pas luxembourgeois accèdent à des postes de direction naturellement où ils sont engagés normalement et pas</p>	<p><b>Perception de l'intégration au bureau</b> - « Nous avons des entités très différentes en termes de nationalités, si tu prends Luxassurance International sur quarante personnes il y a deux Luxembourgeois. D'autres sociétés qui vendent des produits aux résidents luxembourgeois, il y a une majorité de Luxembourgeois, tous les commerciaux sont luxembourgeois d'ailleurs. Dans des services comme les RH et l'informatique c'est mixte”.  -« On est une entreprise familiale et on fait attention à l'intégration de nos collaborateurs, qu'ils soient luxembourgeois ou étrangers. Ils se voient attribuer un parrain, il y a une formation d'insertion organisée, pas mal de formations organisées. Un certain cadre qui permet les contacts, je ne sais pas si tu as vu il y a des coins cafés, un resto d'entreprise, les gens prennent un café, ils commencent à discuter, très vite les gens s'intègrent”.  -« Si tu viens pour trois ans te faire de l'argent car les salaires sont plus élevés, en termes d'intégration, tu iras avec des gens qui font la même démarche. Une grosse différence entre une société comme la notre, chez nous on part du principe qu'ils viennent pour plus longtemps, on s'inscrit dans la durée, un certain nombre de personne choisit notre entreprise plus pour son mode de fonctionnement”</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b> -“Avec la volonté de se développer au-delà des frontières commercialement, accélération du recrutement de non Luxembourgeois, il est bien évident que pour vendre des polices d'assurance à des Scandinaves il faut recruter des Scandinaves”. -« La direction sur les opérations du groupe est à moitié luxembourgeoise, à moitié étrangère. Dans la nouvelle entité avec laquelle on a fusionné Capital at work d'origine belge, les gens sont majoritairement de nationalité belge”. -“Ici il n'y a pas de communauté internationale, on recrute indifféremment des Luxembourgeois et des non Luxembourgeois. Quand on organise un recrutement je n'ai jamais une demande par une société de recruter un Luxembourgeois ou une nationalité particulière. Ici il n'y a pas de gens complètement perdus, les gens viennent aux RH, on les accueille dans leur langue, on vient même de recruter une néerlandaise parce qu'on a un bureau à Anvers (acquisition de capital at work). Dans une entité très luxembourgeoise, tu ne t'intégreras pas de la même façon”. <b>Langue</b> -“Dans un service sinistres, en cas de choc et d'émotion, tu veux parler dans ta langue maternelle”. -“ <b>Exp/Lu/Lux 25</b>, elle parle le français, l'allemand, les deux principales langues du pays, elle s'est intégrée au niveau de Luxassurance”. -« On engage des gens à tous les niveaux, on n'accepte pas quelqu'un parce qu'il parle luxembourgeois ou pas”.</p>	<p><b>Compétences techniques</b> -“ On a un directeur informatique parisien qui est venu dans cet esprit. C'est un job technique, il répond aux demandes du métier, il a fallu qu'il adapte ses méthodes notamment au niveau managérial”.  <b>Etat d'esprit de l'individu</b> -“ <b>Exp/Lu/Lux 26</b>, son intégration s'est faite de par sa personnalité ouverte et enthousiaste. Ici on l'appelle Barack Obama, il n'est pas le parisien typique qui se dit j'arrive dans un petit pays, je vais leur apprendre comment il faut faire”. - « (Facteurs qui ont un impact sur le processus d'intégration) . C'est pas mal la personnalité des gens, si tu viens à Luxembourg en étant belge, français, allemand et en te disant, c'est un petit pays, je vais leur apprendre comment ça fonctionne, ça risque de mal se passer”. -« Important d'avoir un état d'esprit qui te permet d'accepter l'environnement luxembourgeois quelque part”. -« Tu dois vouloir continuer à te développer chez nous, que tu sois luxembourgeois ou étranger, tu dois avoir une personnalité ouverte par rapport à d'autres activités que le groupe pourrait faire. L'entreprise a une culture du changement importante”. -« Pour s'intégrer, il faut savoir pourquoi on vient chez Luxassurance. Si on vient chez Luxassurance comme passage vers autre chose, ça n'a pas réellement de sens. Si tu travailles quatre ans ici pour développer une expérience internationale, il faut mieux aller ailleurs. Quand tu vas revenir en France, on va croire que tu as travaillé pour une maison de retraite. Si tu viens parce que cette société a des projets de développement et que tu peux être</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
	nommés par leurs groupes. Pour mon cas, engager un DRH belge, c'est faire preuve d'une largesse d'esprit qu'on rencontre peu".			acteur dans ce développement. Quand je suis arrivé, je pensais y rester trois ans et ça fait dix ans que j'y suis, les gens ont la possibilité de mettre en valeur leur talents. Je suis arrivé comme DRH, aujourd'hui ça ne prend plus qu'un tiers de mon temps, je m'occupe aussi des services généraux et de la construction de bâtiments, achat, vente de bâtiments".
<p><b>DMI/Int/Div</b> Diversaudit Français 56 ans Marié, 2 enfants Directeur international de la mobilité chez Diversaudit A vécu en Suisse puis installé aux Etats-Unis depuis 20 ans, a commencé à travailler chez Diversaudit depuis le début des années 2000</p>	<p><b>Position face à la diversité</b> -" Non, il n'y a aucun pays où ça va toujours, après il y a des environnements plus difficiles, les différences de niveaux de vie sont un problème et c'est parfois difficile d'envoyer quelqu'un dans un pays pauvre, un anglais au Brésil par exemple. La criminalité dans les pays à haut risque peut encore une fois poser problème".</p>	<p><b>Imbrication intégration dans la société et intégration dans l'entreprise :</b> -"Un autre élément important, l'aspect familial, pour l'expatrié, il se retrouve dans la même boîte il est en terra cognita, pour la famille c'est différent, il y a parfois un ressentiment de la part du conjoint qui a abandonné sa carrière, un esprit de sacrifice, un certain moment ça doit payer, beaucoup plus difficile pour le conjoint". -"S'il y a quelque chose, un problème à la maison, ça se ressent vite au bureau, vis-à-vis du client, du groupe de travail, l'entreprise doit faire en sorte que l'expérience se passe bien pour l'expatrié et pour sa famille. L'entreprise ne doit pas s'ingérer dans la vie sociale, mais c'est ma génération qui le dit. Les jeunes pensent autrement, l'entreprise, on apprend, on y reste. Les gens de 30 ans sont nettement plus seuls aujourd'hui que ne l'étaient ceux de ma génération, l'entreprise est nettement plus présente dans leur vie, l'entreprise Google est l'archétype de ce modèle avec café, salle de sport, dry cleaning. Intégration dans l'entreprise et dans la vie sociale</p>	<p><b>Impact de la culture nationale</b> -"Quand je regarde cette liste des gens avec qui j'ai travaillé, il me vient à l'idée la notion de germanisme, en Suisse, en Allemagne et à Luxembourg, c'est-à-dire une valorisation de l'exactitude, de la structure et de la précision, « de la belle œuvre », du travail bien fait, ils mettent plus de soin à étayer des conclusions par des faits, ce qui n'est pas le cas des Anglo-Saxons « 80% is enough », ils risquent de clasher avec des cultures plus américaines, le temps des autres n'a pas grande importance. Dans certaines cultures comme la France et Singapour le résultat compte moins que le fait de construire une relation". -"Deuxième élément, le fait de répondre franchement à des questions franches. Les Allemands sont tout à fait différents des Anglais et des Français dans ce domaine, les Anglais ont des formulations très alambiquées, cela a ses limites lors de négociations contractuelles car on doit bien se mettre d'accord sur quelque-chose ». -" Moi j'aurais pas du tout abordé la chose comme ça, pourquoi fait on ça, parfois on arrive à des situations difficiles, problème plus délicat quand on doit manager une équipe, un exercice qui nécessite beaucoup d'humilité, trouver un confident qui a beaucoup plus d'expérience, qui peut guider sinon on fait des énormes conneries". -" Pour rentrer comme « salesman » chez</p>	<p><b>Compétences techniques</b> -"La profession n'a pas grand-chose à voir, c'est la personne qui va faire la différence, les profs peuvent être très compétents en math en français, mais ce qui fera la différence, c'est les gens qui ont un projet personnel, qui par exemple veulent une expérience par rapport à la place financière, un besoin de développement. La perception des comportements est importante, je ne sais pas si c'est la compétence en tant que telle ou la capacité de l'individu à faire percevoir ses compétences dans la nouvelle culture. Bon il y a aussi des cultures comme l'Allemagne qui ont très peu de tolérance pour l'erreur, en Amérique on peut avoir une deuxième chance". <b>Compétences comportementales</b> -"« Facilité d'adaptation, capacité d'observation, endurance, formation, mais aussi les mettre en contact les uns avec les autres". <b>Développement de compétences</b> -"« Par rapport au facteur monétaire, je crois qu'on est à un croisement de chemin, dans le temps être expatrié, ça te permettait d'augmenter ton niveau de vie, aujourd'hui, c'est moins important que l'enrichissement personnel, ça se traduit dans les candidats que l'entreprise doit choisir. « Choisir quelqu'un qui en veut », alors ça peut bien se passer et la</p>

Acteurs	Spécificités de la société intégrée	Spécificités du milieu organisationnel intégré	Eléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	Rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration
		sont extrêmement imbriquées”.	<p>IBM par exemple il faut être colonel dans l'armée, quand j'étais chez Philip Morris les jeunes recrues demandaient quelle était la politique maison pour les congés pour les préparations militaires, cela montre l'existence de sous cultures, les spécificités de certains groupes dans les cultures”.</p> <p><b>Aide et réconfort de personnes dans la même situation</b>  -« Tout expatrié devrait chercher à rentrer en contact avec quelqu'un de plus expérimenté, il me semble que tout expatrié dans un pays a un devoir moral d'aider ses compatriotes. Tu as des « welcome clubs » par nationalité dans les grands pays”.</p> <p>-“ L'église peut aussi jouer ce rôle là, j'ai eu un expatrié juif qui s'installait à Zürich qui est une ville assez fermée. En s'adressant à sa communauté il a tout de suite trouvé un appartement, la communauté l'a aidé à s'intégrer”.</p> <p><b>Temps passé dans le nouvel environnement</b>  -« La communauté internationale t'aide au début, après c'est vrai que je vois des expatriés qui ont tendance à vivre en circuit fermé mais au bout de quelques années si tu comptes rester c'est bien d'avoir des contacts avec des locaux. Il y en a beaucoup qui ne le font pas”.</p>	<p>personne peut se développer”.</p> <p><b>Etat d'esprit de l'individu</b>  -« Patience, patience, patience, amusez-vous, prenez certaines choses avec légèreté”.</p> <p>-“Je dirais que cela se passe de la façon dont l'expatrié aborde lui-même la chose, tout ce que j'ai pu voir les six premiers mois, c'est difficile, le problème est essentiellement une question d'état d'esprit. Mettre de l'eau dans son vin et ne pas juger, à partir de ça quelqu'un peut s'adapter n'importe où à n'importe quelle culture, adaptation tant aux rituels sociaux que professionnels, cela va dépendre de la façon dont tu fais des compromis avec toi-même”.</p> <p>-“ Si l'individu est motivé par une expérience dans la culture, c'est l'état mental de l'approche qui va en faire un succès. Aux Etats-Unis, nous faisons passer aux expatriés un test, une centaine de questions, cela détermine un profil qui montre si la personne est capable de s'adapter à une nouvelle culture ou non”.</p> <p>-“ On regarde le profil, ça dépend bien sûr de la notion d'adaptabilité, l'ouverture d'esprit est importante aussi, chercher la différence”.</p>

## 8.1 Tendances des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale

### 8.1.1 La disposition de l'individu

Nos données et notre expérience font apparaître qu'il existe effectivement une tendance à s'intégrer à la communauté internationale chez les employés de Diversaudit. En revanche, le directeur des ressources humaines de Luxassurance n'observe pas ce phénomène dans son entreprise. **DMI/Int/Div** constate cette attirance pour la communauté internationale et explique l'aide qu'elle peut apporter, mais il en souligne aussi les limites « *La communauté internationale t'aide au début, après c'est vrai que je vois des expatriés qui ont tendance à vivre en circuit fermé, mais au bout de quelques années, si tu souhaites rester, c'est bien d'avoir des contacts avec les locaux* ». Notre suivi des cadres internationaux chez Diversaudit nous conduit à confirmer l'attrait du caractère international de la place et le manque d'intérêt pour les Luxembourgeois de la part des internationaux. Comme nous l'avons déjà indiqué nous faisons systématiquement un debriefing avec les expatriés à la fin de leur transfert et lorsque nous leur demandons ce que cette expérience leur avait apporté, la plupart mentionnaient leur plaisir à évoluer dans un environnement multiculturel, la possibilité de s'adapter à différentes cultures, l'intérêt pour le pays et sa culture était très peu abordé. La barrière de la langue nous est aussi apparue comme une réalité très présente à Luxembourg, nous ne parlons pas le luxembourgeois et l'absence de cette compétence a été un frein lors de nos contacts avec l'administration luxembourgeoise pour des demandes de permis de travail. La perception de **DRH/Lu/Lux** est différente, sa société recrute plutôt au niveau régional et il ne décèle pas d'intérêt spécifique de ses employés pour la communauté internationale, en effet ceux-ci sont souvent frontaliers, ils gardent leurs réseaux sociaux d'origine dans leurs pays et ne cherchent pas à s'intégrer à une autre entité. Il pense d'ailleurs que le terme de travailleur international ne s'applique pas à son entreprise « *Luxassurance est une société particulière, parler de travailleurs internationaux est un bien grand mot, plutôt une société grande région, on recrute en Lorraine, dans le sud de la Belgique, en Allemagne, on n'est pas dans les deux catégories que tu as évoquées (communauté internationale et réseaux luxembourgeois)* ». Ainsi les professionnels des ressources humaines dans les entreprises internationales à population multiculturelle confirment la tendance de leurs cadres internationaux à s'intégrer plutôt à la communauté internationale. Dans les entreprises à recrutement plus local les employés à Luxembourg sont pour la plupart frontaliers, ils ne quittent pas leurs réseaux d'origine et ne ressentent pas le besoin de s'intégrer à une communauté internationale, ils se sentent d'ailleurs certainement plus proches de membres de la grande région « Sar Lor Lux » regroupant la Sarre, la Lorraine et le Luxembourg, que d'expatriés venant des Etats-Unis ou d'Asie.

## 8.1.2 Le contexte

### 8.1.2.1 Le contexte national favorise la diversité dans la société

Nos données confirment la disposition favorable du Grand-Duché de Luxembourg à l'égard de la diversité, nous y observons un respect certain des différences culturelles. **DRH/Lu/Lux** remarque que l'accession directe d'étrangers à des postes de direction sans passer par le truchement d'une expatriation organisée par leur société mère témoigne d'une ouverture d'esprit rarement rencontrée « *Un des rares pays où les gens qui ne sont pas luxembourgeois accèdent à des postes de direction naturellement et pas nommés par leur groupe. Pour mon cas, engager un DRH belge c'est faire preuve d'une largesse d'esprit qu'on rencontre peu* ». Notre expérience professionnelle à Luxembourg nous a permis d'apprécier cette facilité à accepter la différence. Nous avons été sensibles à la présence et à la cohabitation de nombreuses communautés nationales, réconfort certain pour les cadres internationaux lors des débuts de leur expérience à Luxembourg. Les compétences linguistiques exceptionnelles des Luxembourgeois qui parlent luxembourgeois, français, allemand et souvent anglais favorisent la communication et facilitent par la même l'intégration des étrangers. Certes nous avons remarqué une tendance chez les locaux à aimer se retrouver et à communiquer en luxembourgeois. Nos anciens collègues luxembourgeois au sein de Diversaudit par exemple se retrouvaient et parlaient leur langue maternelle, si cette pratique pouvait exclure les collègues ne maîtrisant pas cette langue, il semble tout de même normal de parler sa langue maternelle dans son propre pays. La comparaison avec la France, notre pays d'origine nous montre que nos compatriotes sont bien moins enclins que les Luxembourgeois à accepter de parler une autre langue que le français pour accueillir les étrangers. Par ailleurs la largesse des aides financières octroyées aux étrangers par l'état en termes d'allocation familiales tout comme la volonté de faciliter l'accession des « non-nationaux » aux fonctions communales jusqu'alors réservés aux Luxembourgeois témoigne du désir d'accueillir les étrangers et de leur offrir des conditions propices à leur intégration. **DMI/Int/Div** est basé aux Etats-Unis et n'a jamais vécu à Luxembourg, il n'a donc pas d'opinion précise sur les stratégies luxembourgeoises en matière d'accueil des internationaux, cependant sa fonction internationale lui permet d'avoir une vision globale de l'expérience d'intégration dans différents pays et il montre que certains environnements se révèlent être plus difficile d'accès que d'autres « *Non, il n'y a aucun pays où ça va toujours, après il y a des environnements plus difficiles (...) La criminalité dans les pays à haut risque peut encore une fois poser problème* ». Selon lui, cette capacité d'accueil peut-être liée à la culture même du pays « *Bon, il y a aussi des cultures comme l'Allemagne qui ont très peu de tolérance par rapport à l'erreur. En Amérique, on peut avoir une deuxième chance* ». Ainsi les professionnels des ressources humaines concernés confirment la position nationale

favorable de Luxembourg à l'égard des internationaux. Les conditions d'accession à des postes à responsabilités pour des étrangers, le caractère multilingue du pays, les efforts d'ouverture consentis par le gouvernement en matière sociale et politique et la qualité de vie dans un environnement sûr participent à créer un climat favorable à l'intégration des internationaux.

#### *8.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles*

Nos données font apparaître différentes approches envers les cadres internationaux, les entreprises internationales proposent des programmes d'intégration dédiés aux expatriés et aux nouveaux venus de l'international alors que dans l'entreprise plus luxembourgeoise, les politiques d'accueil sont les mêmes pour tous les candidats quelle que soit leur origine. L'utilisation de l'anglais comme langue officielle chez Diversaudit favorise le recrutement de cadres internationaux et l'intégration de ceux-ci. Les propos de **DRH/Lu/Lux** montrent que les nouveaux venus doivent faire des efforts pour s'adapter aux langues parlées dans l'entreprise « *Tu dois être capable dans une réunion lorsqu'il y a un aparté en luxembourgeois de ne pas te sentir frustré, ce n'est pas pour t'exclure mais c'est parce que c'est plus facile pour eux d'exprimer leur avis. On oublie un peu vite que si les Luxembourgeois parlent français, allemand, anglais, dans certaines circonstances, c'est plus facile pour eux de s'exprimer dans leur langue maternelle* ». Notre expérience chez Diversaudit nous engage à confirmer les propos de **DRH/Lu/Lux**, les compétences linguistiques exceptionnelles des Luxembourgeois et leur capacité de passer d'une langue à l'autre sans difficultés apparentes amènent les étrangers à penser que les Luxembourgeois n'ont pas besoin de faire d'efforts pour s'exprimer dans une autre langue que leur langue maternelle alors que ce n'est pas le cas. Chez Diversaudit l'utilisation de l'anglais comme langue officielle dans les réunions et les formations permettaient à tous de communiquer. Chez Luxassurance, entreprise qui nous l'avons vu recrute plus localement, les séminaires d'insertion sont les mêmes pour tout le monde, **DRH/Lu/Lux** en témoigne « *On est une entreprise familiale et on fait attention à l'intégration de nos collaborateurs, qu'ils soient luxembourgeois ou étrangers, une formation d'insertion est organisée, pas mal de formations organisées un certain cadre qui permet les contacts* ». Chez Diversaudit les politiques de mobilité internationale que nous étions amenés à mettre en place dans le cadre de nos fonctions définissaient des modalités d'accueil spécifiques pour les internationaux avec des packages salariaux plus importants et des compléments aux séminaires d'intégration. Une aide en matière de recherche de logement et la location d'un studio d'un mois à leur arrivée leur était proposée, le département ressources humaines se chargeait aussi de leurs demandes de visa, et ils bénéficiaient d'un séminaire de formation au management interculturel. Les propos de **DMI/Int/Div** confirment toute l'attention accordée aux internationaux chez Diversaudit, il montre aussi que la génération actuelle attend plus de

l'entreprise que les générations précédentes « *L'entreprise doit faire en sorte que l'expérience se passe bien pour l'expatrié et pour sa famille. L'entreprise ne doit pas s'ingérer dans la vie sociale, mais c'est ma génération qui le dit (...) Les gens de trente ans sont nettement plus seuls aujourd'hui que ne l'étaient ceux de ma génération, l'entreprise est nettement plus présente dans leur vie, l'entreprise Google est l'archétype de ce modèle* ». Ainsi l'analyse des propos de professionnels des ressources humaines dans une entreprise internationale et dans une autre entreprise à rayonnement plus régional montre que dans l'entreprise internationale l'utilisation de l'anglais comme langue officielle et les structures mises en place pour accueillir les internationaux favorisent le recrutement de personnes venues de l'international et par la même la diversité dans l'entreprise. La moindre fréquence d'embauche de profils internationaux dans l'entreprise plus luxembourgeoise n'entraîne pas la mise en place de tels dispositifs ni l'emploi de l'anglais pour faciliter la communication, l'entreprise est ainsi amenée à recruter plutôt des personnes issues de la grande région comprenant au moins le français et la maîtrise du luxembourgeois apparaît comme un atout certain lors du processus de recrutement. La diversité s'y trouve naturellement moins encouragée.

8.2 Culture, langue et compétence font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe

8.2.1 Tendance au regroupement par nationalité et par langue

Les répondants observent tous un phénomène de regroupement par nationalité et par langue. Confrontés à un environnement nouveau les cadres internationaux semblent rassurés par le contact de personnes aux mêmes référents culturels et partageant la même langue maternelle qu'eux. La riche expérience de **DMI/Int/Div** lui a permis d'observer que l'intégration était facilitée par le contact avec une communauté nationale, il conseille aux nouveaux expatriés de développer ce type de réseaux « *Tout expatrié devrait chercher à rentrer en contact avec quelqu'un de plus expérimenté, il me semble que tout expatrié dans un pays a un devoir moral d'aider ses compatriotes. Tu as un welcome club par nationalités dans les grands pays* ». La communauté religieuse peut aussi jouer ce rôle « *L'église peut aussi jouer ce rôle là, j'ai eu un expatrié juif qui s'installait à Zürich qui est une ville assez fermée, en s'adressant à sa communauté, il a tout de suite trouvé un appartement, la communauté l'a aidé à s'intégrer* ». Le suivi des cadres internationaux au sein de Diversaudit Luxembourg nous amène à tirer les mêmes conclusions que **DMI/Int/Div**. Nous nous souvenons notamment d'une auditrice expatriée venue de Singapour à la même période que deux fiscalistes, l'une de Chine et l'autre de Hong Kong, elles nous avaient confié que c'était un grand réconfort pour elles de passer le week-end ensemble, elles étaient même parties ensemble en vacances pour découvrir l'Italie et

l'Espagne, elles avaient participé aux festivités organisées par la communauté chinoise à Luxembourg pour le nouvel an Chinois. Nous pensons aussi à des auditeurs irlandais qui étaient ravis de s'être inscrits à un club de football celtique qui leur avait permis de rencontrer des compatriotes auxquels ils s'étaient liés d'amitié. Cette démarche avait facilité les débuts de leur intégration à Luxembourg. **DRH/Lu/Lux** est sensible au caractère réconfortant de la langue maternelle dans laquelle les individus se sentent plus à l'aise, nous avons déjà évoqué son explication de la tendance des Luxembourgeois à préférer parler leur langue maternelle entre eux « *On oublie un peu vite que si les Luxembourgeois parlent français, anglais, allemand, dans certaines circonstances, c'est plus facile pour eux de s'exprimer dans leur langue maternelle* ». Il tient à ce que le service ressources humaines puisse répondre aux employés dans leur langue maternelle « *Les gens viennent aux RH, on les accueille dans leur langue, on vient même de recruter une néerlandaise parce qu'on a un bureau à Anvers* ». Il en est de même au sein du département sinistres de l'entreprise « *Dans un service sinistres, en cas de choc et d'émotions, tu veux parler dans ta langue maternelle* ». Ainsi les professionnels des ressources humaines pensent que les cadres internationaux lors de la découverte d'une nouvelle culture dont ils ne comprennent pas tous les codes sont rassurés par le contact de personnes partageant leur culture et leurs valeurs. Certains attribuent aussi à la pratique de la langue maternelle une plus grande facilité d'expression en situation de stress.

#### 8.2.2 Nécessité de sortir de la zone de confort offerte par sa communauté culturelle ou linguistique pour une intégration réussie

La nécessité pour le cadre international de ne pas se contenter de contacts avec la communauté internationale ou sa propre communauté nationale pour une intégration réussie émerge clairement des données recueillies. Nous avons déjà évoqué l'opinion de **DMI/Int/Div** sur ce point, il pense qu'il est bon de développer des contacts avec les locaux lors du choix de rester dans un pays « *La communauté internationale t'aide au début, après c'est vrai que je vois des expatriés qui ont tendance à vivre en circuit fermé, mais au bout de quelques années si tu comptes rester, c'est bien d'avoir des contacts avec les locaux* ». Lors de notre expérience chez Diversaudit, nous avons participé au recrutement d'un groupe de six auditeurs expérimentés mauriciens, la difficulté à trouver ce type de profil sur le marché du travail européen nous a conduit à nous tourner vers l'île Maurice et à organiser le recrutement par le biais de l'entité mauricienne de Diversaudit. Au sein du département ressources humaines à Luxembourg, nous pensions que le recrutement simultané de plusieurs personnes d'une même nationalité allait faciliter leur intégration, cela n'a pas été le cas. Si dans un premier temps le fait d'arriver en groupe a atténué le choc entraîné par la confrontation à un nouvel univers culturel, cette situation s'est ensuite révélée être un frein à leur intégration au groupe plus global. En

effet ces auditeurs mauriciens ont développé de forts liens entre eux et passaient systématiquement leur temps libre ensemble sans ressentir la nécessité de rencontrer d'autres personnes luxembourgeoises ou étrangères. Dans l'entreprise deux de ces auditeurs avaient de faibles performances. A force de voir les auditeurs mauriciens toujours ensemble, certains managers ont amalgamé leurs performances et ont décrété que tous « *les Mauriciens étaient mauvais* ». Dans la mesure où ils décidaient de la planification des auditeurs seniors sur les missions, plus aucun auditeur mauricien n'a été planifié. Cette situation regrettable a rendu leur intégration dans l'entreprise beaucoup plus ardue, elle a été évoquée par **Exp/Lu/Div 4** « *Là si on a une structure, parfois plusieurs personnes d'un pays restent entre eux, c'est confortable au début mais ça ralentit le processus d'intégration avec les autres* » puis par **Lu/Lu/Div 7** « *Des préjugés inacceptables, qu'il y a eu en interne, inacceptable de traiter un groupe venant de l'Asie avec un tampon sur le front, donc ça ne se passe pas toujours de façon géniale* ». Il nous semble que la capacité à aller vers l'autre s'accompagne obligatoirement d'une certaine ouverture d'esprit et d'une capacité à faire des compromis. **DRH/Lu/Lux** en témoigne en analysant l'intégration d'**Exp/Lu/Lux 26** « *Exp/Lu/Lux 26, son intégration s'est faite de par sa personnalité ouverte et enthousiaste. Ici on l'appelle Barack Obama, il n'est pas un parisien typique qui se dit j'arrive dans un petit pays, je vais leur apprendre comment il faut faire* », il ajoute « *Il est important d'avoir un état d'esprit qui te permet d'accepter l'environnement luxembourgeois quelque part* ». Pour **DMI/Int/Div** aussi l'état d'esprit dans lequel le cadre international aborde son expérience est déterminant pour la réussite de son intégration « *Je dirais que cela se passe de la façon dont l'expatrié aborde lui-même la chose. Tout ce que j'ai pu voir, les six premiers mois c'est difficile, le problème est essentiellement une question d'état d'esprit. Mettre de l'eau dans son vin et ne pas juger, à partir de ça quelqu'un peut s'adapter à n'importe quelle culture (...) Cela va dépendre de la façon dont tu fais des compromis avec toi-même* ». Il nous confie ensuite que l'ouverture d'esprit et l'adaptabilité sont les critères retenus pour la sélection des expatriés aux Etats-Unis « *On regarde le profil, ça dépend bien sûr de la notion d'adaptabilité, l'ouverture d'esprit est importante aussi* ». Nous rejoignons nos répondants sur ce point, nous nous souvenons d'une expatriée américaine dont l'intégration n'avait pas été sans heurts au sein de Diversaudit Luxembourg. Lors de nos contacts elle ne cessait de comparer les procédures ressources humaines de l'entité luxembourgeoise aux procédures américaines. Point plus problématique les responsables des missions d'audit sur lesquelles elle était planifiée avaient du mal à l'intégrer aux équipes, ces remarques continues sur la façon d'appliquer la méthodologie d'audit aux Etats-Unis amenaient l'équipe à rejeter sa contribution. Cette personne avait aussi tendance à ne fréquenter que des Américains en dehors du travail. Ainsi les professionnels des ressources humaines s'accordent à reconnaître l'importance de l'ouverture d'esprit dans le processus d'intégration, la capacité à

sortir de la zone de confort offerte par sa communauté d'origine est un autre élément clé au sein du processus étudié. Il nous semble que précisément l'ouverture d'esprit suscite une envie de découverte chez les cadres internationaux et les amène à sortir de leur communauté d'origine pour partir à la rencontre de l'autre.

### 8.2.3 Importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise

Les observations des professionnels des ressources humaines confirment la tendance des employés à se regrouper par nationalité dans l'entreprise, les différences culturelles entraînent diverses manières d'appréhender le travail et pourraient expliquer ce phénomène. L'intégration des cadres internationaux peut se passer de façon radicalement différente dans la même entreprise selon la nationalité des membres de l'équipe rejointe. Chez Luxassurance certains départements sont clairement marqués par la prédominance d'une nationalité, **DRH/Lu/Lux** nous confie « *Nous avons des entités très différentes en termes de nationalités, si tu prends Luxassurance international sur quarante personnes, il y a deux Luxembourgeois. D'autres sociétés qui vendent des produits aux résidents luxembourgeois, tous les commerciaux sont luxembourgeois d'ailleurs. Dans les services comme les RH et informatique c'est mixte. La direction sur les opérations du groupe est à moitié luxembourgeoise, à moitié étrangère. Dans la nouvelle entité avec laquelle on a fusionné d'origine belge, les gens sont majoritairement de nationalité belge* ». Nous avons rencontré une situation similaire au sein de Diversaudit Luxembourg, la présence d'un groupe d'audit majoritairement allemand spécialisé en fonds d'investissement et d'un autre francophone dédié à l'audit des sociétés industrielles et commerciales entraînait de nombreuses rivalités. De plus l'intégration d'une personne de nationalité différente dans ces groupes posait généralement problème, nous nous souvenons de l'auditrice philippine **Exp/Lu/Div 15** qui avait dans un premier temps rejoint une équipe francophone au sein de laquelle elle ne s'était pas intégrée et avait démontré de piètres performances. Planifiée avec une autre équipe aux multiples nationalités, elle avait alors réussi à faire ses preuves et à tisser des liens avec ses collègues. **DMI/Int/Div** est sensible à l'influence des différences culturelles sur le rapport des personnes au travail, ces divergences ne manquent pas de peser sur les relations entre collègues « *Quand je regarde cette liste des gens avec qui j'ai travaillé, il me vient à l'idée la notion de « germanisme » c'est-à-dire une valorisation de l'exactitude, de la structure et de la précision, du travail bien fait, ils mettent plus de soin à étayer des conclusions par des faits, ce qui n'est pas le cas des Anglo-Saxons , quatre-vingt pour cent « is enough », ils risquent de clasher avec des cultures plus américaines. Dans certaines cultures comme la France et Singapour, le résultat compte moins que le fait de construire une relation. Deuxième élément, le fait de répondre franchement à des questions*

*franches. Les Allemands sont tout à fait différents des Anglais et des Français dans ce domaine, les Anglais ont des formulations très alambiquées, cela a ses limites lors de négociations contractuelles car on doit bien se mettre d'accord sur quelque chose* ». Ainsi la plus grande facilité à travailler avec des personnes partageant leurs propres références culturelles et leur langue maternelle amène les employés à se regrouper par nationalités dans l'entreprise. La nationalité de l'équipe rejointe influe sur l'expérience d'intégration. En effet nos données suggèrent que pour un cadre international il est plus aisé d'intégrer une équipe multiculturelle qu'une équipe au sein de laquelle une nationalité est prédominante.

8.2.4 La compétence technique favorise l'intégration du cadre international à condition qu'elle soit accompagnée d'une certaine ouverture d'esprit

Les professionnels des ressources humaines reconnaissent que la compétence aide à l'intégration de la population étudiée. Cependant le cadre international doit faire preuve d'ouverture d'esprit et de flexibilité pour que cette compétence soit reconnue dans son nouvel environnement. Ainsi **DRH/Lu/Lux** évoque l'expérience d'un directeur informatique français. Sa compétence technique n'a pas suffi à garantir le succès de son intégration, un temps d'adaptation lui a été nécessaire pour ajuster ses méthodes de management et pour comprendre qu'il ne venait pas pour changer les modes de fonctionnement de l'entreprise « *On a un directeur informatique qui est venu dans cet état d'esprit, c'est un job technique, il répond aux demandes du métier, il a fallu qu'il adapte ses méthodes, notamment au niveau managérial* ». Il oppose ce cas à celui d'un chef de projet que nous avons rencontré **Exp/Lu/Lux 26** « *Son intégration s'est faite de par sa personnalité ouverte et enthousiaste. Ici on l'appelle Barack Obama, il n'est pas le parisien typique qui se dit, j'arrive dans un petit pays, je vais leur dire comment il faut faire* ». **DMI/Int/Div** souligne l'importance de la perception des comportements lors de la confrontation à une nouvelle culture « *La perception des comportements est importante, je ne sais pas si c'est la compétence en tant que telle ou la capacité de l'individu à faire percevoir ses compétences dans la nouvelle culture* ». Dans un tel contexte, la gestion d'une équipe est un véritable défi « *Parfois on arrive à des situations très difficiles, un problème plus délicat quand on doit manager soi-même une équipe, un exercice qui nécessite beaucoup d'humilité, trouver un confident qui a beaucoup plus d'expérience, qui peut guider, sinon on fait des énormes conneries* ». Notre expérience de la mobilité internationale à Luxembourg nous permet de confirmer les impressions de nos répondants. Revenons en effet au cas d'**Exp/Lu/Div 21**, cette auditrice de Singapour avait d'excellentes évaluations dans son pays, sa compétence technique ne faisait aucun doute. Cependant elle avait du mal à s'adapter à l'environnement luxembourgeois et a reçu de très mauvaises évaluations lors des débuts de son expatriation, incitant les dirigeants de Luxembourg à vouloir

la faire repartir dans son pays. Elle a un peu amélioré ses résultats et a finalement pu rester mais sans que son intégration ne soit un succès. Nous pensons que sa timidité, sa tendance à ne fréquenter que des Asiatiques et à toujours comparer les comportements luxembourgeois avec ceux de Singapour expliquent en partie les difficultés d'intégration rencontrées par cette jeune femme. Ainsi la compétence technique seule ne suffit pas à garantir le succès de l'intégration du cadre international, elle doit s'accompagner d'ouverture d'esprit et d'une capacité d'adaptation certaine pour être perçue dans le nouvel environnement et réellement soutenir l'intégration de la personne, une trop grande difficulté à s'éloigner de ses modes de fonctionnement habituels peut compromettre l'expérience d'intégration.

### 8.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement

#### 8.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international

Le directeur de la mobilité internationale de Diversaudit et le directeur des ressources humaines de Luxassurance n'ont pas évoqué la tendance des cadres internationaux à prendre du recul par rapport à leur parcours et à réfléchir à leur devenir lors d'une expérience internationale. Cependant le suivi des cadres internationaux lors de notre expérience chez Diversaudit Luxembourg comme notre propre cheminement lors de notre transfert de trois mois chez Diversaudit Berlin nous a permis d'observer le caractère propice à la réflexion entraîné par la confrontation à un nouvel environnement culturel. En effet comme nous l'avons déjà évoqué, nous avons pour mission de réaliser un entretien de fin de période de transfert avec les expatriés avant qu'ils repartent. Nous nous souvenons des confidences d'une auditrice chinoise qui était venue pour une période de dix-huit mois à Luxembourg, désorientée au début de son expérience, elle avait beaucoup apprécié la liberté dont elle avait jouit à Luxembourg, en effet en Chine, les jeunes filles lorsqu'elles ne sont pas mariées vivent avec leurs parents, elles restent très dépendantes de leur famille. Cette autonomie lui avait permis de se rendre compte de ce dont elle était capable, de découvrir sa vraie personnalité grâce à sa toute nouvelle faculté de choix. Cette situation la conduisait à appréhender son retour en Chine. Nous avons observé le même phénomène chez une fiscaliste de Hong Kong participant à un transfert court terme à Luxembourg. Malgré la brièveté de son séjour elle avait pris goût à son autonomie et s'interrogeait sur les possibilités que pouvait lui offrir l'entreprise de rester en Europe. Un debriefing réalisé avec un auditeur bulgare avant son départ de l'entreprise nous avait aussi interpellés. Après dix-huit mois à Luxembourg il avait choisi de quitter l'entreprise pour un poste de comptable avec un contrat à durée indéterminée dans une autre entreprise à Luxembourg. Il nous a confié, sans doute non sans quelque exagération que cette expatriation avait changé sa

vie, lui avait « *révélé le sens à donner à sa vie* ». Enfin la construction de notre propre parcours a été influencée par notre expérience internationale au sein de Diversaudit Berlin, nous y avons participé à un séminaire de management interculturel qui nous a passionnés, le fait d'être dans un nouvel environnement, loin de notre famille, nous a permis de prendre du recul par rapport à notre expérience et nous a aussi laissé plus de temps pour le faire. Cet élément nous a finalement conduits à quitter le monde de l'entreprise pour mener à bien notre recherche doctorale et à nous orienter vers une toute autre voie. Ainsi nous pensons que l'expérience internationale est une excellente opportunité pour le cadre international de prise de distance par rapport à sa propre culture. Eloigné aussi de son quotidien celui-ci s'interroge sur le sens même à donner à son existence.

### 8.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut entraîner différentes évolutions chez l'individu

Les professionnels des ressources humaines s'accordent à reconnaître que la quête de développement personnel pour le cadre international augure d'une meilleure intégration et finalement d'une expérience plus riche et plus fructueuse dans l'entreprise que la seule recherche du gain ou d'une progression professionnelle. Ils insistent sur l'état d'esprit avec lequel l'expérience internationale est abordée pour la réussite de celle-ci. Fort de son expérience **DMI/Int/Div** nous confie la démarche la plus appropriée selon lui lors d'une expérience internationale « *La profession n'a pas grand-chose à voir, c'est la personne qui va faire la différence (...) ce qui va faire la différence, c'est les gens qui ont un projet personnel, qui par exemple veulent une expérience de la place financière, un besoin de développement* ». Selon lui l'expatriation n'offre plus la possibilité d'augmenter son niveau de vie, mieux vaut sélectionner des candidats désireux de se développer « *Par rapport au facteur monétaire, je crois qu'on est à un croisement de chemin. Dans le temps être expatrié, ça te permettait d'augmenter ton niveau de vie, aujourd'hui c'est moins important que l'enrichissement personnel, ça se traduit dans les candidats que l'entreprise doit choisir « Choisir quelqu'un qui en veut », alors ça peut bien se passer et la personne peut se développer* ». Pour **DRH/Lu/Lux** un projet de développement personnel garantira une meilleure intégration dans son entreprise que le simple désir d'ajouter une expérience internationale à son curriculum vitae « *Pour s'intégrer, il faut savoir pourquoi on vient chez Luxassurance, si on vient chez Luxassurance comme un passage vers autre chose alors ça n'a pas réellement de sens, si tu travailles ici quatre ans pour développer une expérience internationale alors il vaut mieux aller ailleurs (...)* Si tu viens parce que cette société a des projets de développement et que tu peux être acteur dans ce développement ». Selon **DRH/Lu/Lux**, le simple attrait ressenti pour des salaires plus élevés n'augure pas d'une bonne intégration dans l'entreprise « *Si tu viens pour trois ans te*

*faire de l'argent car les salaires sont plus élevés, en termes d'intégration tu vas avec les gens qui font la même démarche, une grosse différence avec une société comme la nôtre, chez nous, on part du principe qu'ils viennent pour plus longtemps* ». Toujours lors de notre suivi des expatriés au sein de Diversaudit Luxembourg, nous avons observé des cas qui confirment cette tendance. Nous pensons à une auditrice de Singapour participant à une expatriation de deux ans à Luxembourg, un cas différent de celle que nous avons interrogée pour notre recherche. Nous avons interviewé cette auditrice lors de la phase de recrutement et nous avons eu de nombreuses discussions avec elle à Luxembourg. Ce transfert était l'aboutissement d'un projet personnel, la volonté de découvrir l'Europe, d'améliorer son français, l'envie de découvrir de nouvelles cultures. Cette auditrice au contraire de sa compatriote **Exp/Lu/Div 21** cherchait le contact avec les internationaux et les Luxembourgeois et ne se limitait pas à développer un réseau asiatique à Luxembourg. Au cours de nos échanges qui devinrent amicaux, elle essayait toujours d'apprendre quelques mots de français et s'intéressait aux coutumes françaises et luxembourgeoises. Elle s'est très bien intégrée dans ses équipes et a obtenu d'excellentes évaluations. La direction aurait d'ailleurs aimé qu'elle reste chez Diversaudit Luxembourg mais pour des raisons familiales, elle a souhaité rentrer à Singapour.

Dans le même ordre d'idées, les professionnels des ressources humaines ont souligné l'importance de l'état d'esprit dans lequel les cadres internationaux abordaient leur expérience, ouverture et capacité d'adaptation se révèlent nécessaires dans cette démarche. Pour **DMI/Int/Div** l'état d'esprit de l'individu conditionne le succès de l'expatriation, il est donc important de déceler une disposition favorable chez le cadre international dès la phase de recrutement, *« Je dirais que cela se passe de la façon dont l'expatrié aborde lui-même la chose »*, il poursuit *« Si l'individu est motivé par une expérience dans la culture, c'est l'état mental de l'approche qui va en faire un succès. Aux Etats-Unis nous faisons passer aux expats un questionnaire avec une centaine de questions, cela détermine un profil qui montre si la personne est capable de s'adapter à une nouvelle culture »*. Ouverture d'esprit et personnalité sont aussi des éléments clés pour la réussite de l'intégration des cadres internationaux pour **DRH/Lu/Lux**. Interrogé sur les facteurs qui ont un impact sur le processus d'intégration *« C'est pas mal la personnalité des gens, si tu viens à Luxembourg en étant belge, français, allemand et en te disant, c'est un petit pays, je vais leur apprendre comment ça fonctionne, ça risque de mal se passer »*. Il lui semble important d'accepter l'environnement luxembourgeois *« Important d'avoir un état d'esprit qui te permet d'accepter l'environnement luxembourgeois quelque-part »*. Notre expérience de la mobilité internationale à Luxembourg confirme l'importance de l'ouverture d'esprit et de la capacité d'adaptation dans le processus d'intégration à un nouvel environnement. Nous avons en effet rencontré une situation difficile avec un auditeur expérimenté pakistanais qui ne s'intégrait pas dans les équipes au sein de Diversaudit

Luxembourg. Il n'arrivait à s'adapter ni aux comportements au sein de l'entreprise ni à la vie dans la société. En effet au sein de l'entreprise il avait beaucoup de mal à travailler sous les ordres d'une femme et s'accommodait mal de la faible distance hiérarchique avec ses subordonnées, il nous avait par exemple confié qu'il n'aimait pas avoir à demander à un des ses assistants d'audit de lui traduire un point de loi luxembourgeoise en anglais. Une telle situation avait une influence sur ses évaluations qui n'étaient pas très bonnes. Dans la vie quotidienne aussi, le fait de ne pas trouver de mosquée à Luxembourg ville et de ne pas pouvoir se procurer la nourriture qu'il désirait le contrariait. Après six mois à Luxembourg cet auditeur expérimenté qui bénéficiait d'un contrat à durée indéterminée a décidé de repartir dans son pays, décision lourde de conséquences pour lui, puisque il avouait ainsi avoir échoué et « perdait la face » au sein de sa société d'origine fort collectiviste. Cet homme n'a manifestement pas réussi à s'adapter à sa société d'accueil et aurait dû s'interroger de façon plus approfondie sur cette expérience internationale avant de la réaliser. L'éloignement entre la culture luxembourgeoise et la culture pakistanaise est tel que l'intégration dans ce contexte nécessite une grande ouverture d'esprit et une forte capacité d'adaptation. Ainsi nos données révèlent que la recherche de développement personnel lors d'une expérience internationale tend à assurer à l'individu une meilleure intégration au sein de l'entreprise que le désir d'accéder à un niveau de vie meilleur ou de progresser dans sa carrière. Nous expliquons ce phénomène par le fait que l'envie d'interagir avec les locaux ou les autres internationaux dans le cas d'un environnement multiculturel, les amène à comprendre le comportement des personnes qui les entourent, ils s'adaptent ainsi plus vite et sont donc plus efficaces dans l'entreprise. Ouverture d'esprit et capacité d'adaptation sont indispensables lors de cette démarche.

## Conclusions autour des perceptions des responsables ressources humaines

Au terme de l'analyse des perceptions des professionnels des ressources humaines à l'égard de l'intégration dans l'entreprise et dans la société des cadres internationaux, précisons que l'intérêt de ces témoignages est de trianguler les expériences partagées par les cadres interrogés dans différents environnements. Nous avons aussi souhaité utiliser notre expérience passée de la mobilité internationale au sein de Diversaudit Luxembourg et avons tenté d'assumer notre subjectivité dans cette démarche.

Ainsi les professionnels des ressources humaines observent au sein des entreprises multiculturelles une tendance de leurs cadres à s'intégrer plutôt dans la communauté internationale que dans les réseaux locaux, ce phénomène est plus nuancé dans l'entreprise à recrutement plus régional. Les répondants bénéficiant d'une expérience luxembourgeoise s'accordent à reconnaître la disposition favorable du Grand Duché de Luxembourg à l'égard des internationaux, le caractère multilingue du pays et les efforts d'ouverture consentis par le gouvernement en matière sociale et politique en témoignent. De plus l'utilisation de l'anglais comme langue officielle et les structures mises en place pour l'accueil des internationaux dans les entreprises multiculturelles favorisent le recrutement de ces profils et par la même la diversité dans l'entreprise.

Nos répondants remarquent que les cadres internationaux sont parfois décontenancés par la découverte d'une nouvelle culture dont ils ne comprennent pas les codes. Dans ce contexte ils sont rassurés par le contact de personnes partageant leur culture et leurs valeurs, ils apprécient aussi la possibilité de communiquer dans leur langue maternelle. Cependant si les responsables ressources humaines n'évoquent pas systématiquement la nécessité pour le cadre international de sortir de la zone de confort offerte par sa communauté nationale pour une intégration au groupe de façon plus globale, tous soulignent l'importance de l'ouverture d'esprit et de la capacité à s'intéresser et à aller vers l'autre pour le succès de cette entreprise. Par ailleurs la plus grande facilité à travailler avec des personnes partageant leurs propres références amène les employés à se regrouper par nationalité dans l'entreprise. L'expérience d'intégration peut être différente dans la même entreprise selon la nationalité des membres de l'équipe rejointe. La compétence technique se révèle être un atout pour l'intégration de la population étudiée à condition qu'elle soit accompagnée d'une ouverture d'esprit et d'une capacité d'adaptation propres à la faire remarquer dans le pays d'accueil.

Enfin nous avons été sensibles à la possibilité offerte au cadre international de prendre de la distance par rapport à sa propre culture et de réfléchir au sens à donner à son parcours lors d'une expérience à l'étranger. Les directeurs interrogés n'ont pas fait référence à ce phénomène. Tous les professionnels des ressources humaines s'accordent à reconnaître que la quête de développement personnel pour le cadre international augure d'une meilleure intégration et finalement d'une expérience plus riche et plus fructueuse dans l'entreprise que la seule recherche de gains ou d'une progression professionnelle. Encore une fois ouverture d'esprit et capacité d'adaptation sont indispensables à cette démarche.

## Section 9 Réflexions d'ordre méthodologique

Nous aimerions revenir sur la particularité de notre démarche scientifique de façon générale puis de manière plus spécifique pour la partie concernant les perceptions des responsables des ressources humaines quant au phénomène d'intégration des internationaux dans les environnements étudiés. Comme nous l'avons déjà mentionné nous rejoignons tout à fait la posture méthodologique de la « subjectivité assumée » de Georges Devereux (1980). Pendant deux ans, nous avons été responsables de la mobilité internationale chez Diversaudit tout en nous consacrant à ce travail de recherche sur l'intégration des cadres internationaux à Luxembourg. Nous sommes conscients que cette situation a influencé les réponses de nos répondants tout comme notre façon d'analyser les données. Nous avons remarqué que lorsque nous étions encore employés dans l'entreprise les cadres internationaux louaient parfois de façon exagérée les services proposés par le département mobilité internationale de Luxembourg que nous dirigeons, nous pensons que certains n'osaient pas aborder les difficultés rencontrées pour ne pas nous déplaire. Ensuite nous avons mis en place une formation au management interculturel dans l'entreprise que beaucoup de cadres interrogés à Luxembourg ont suivi, nous étions aussi responsables de la diversité, fonction qui consistait à organiser des événements pour soutenir la diversité culturelle, mais aussi la diversité de genre dans l'entreprise. Nous avons conscience que notre image dans l'entreprise était liée à aux différences culturelles et à la volonté de faire travailler les gens ensemble. Aussi nous pensons que certains répondants ont sans doute exagéré le trait et attribué aux différences culturelles certains phénomènes qui ne l'étaient peut-être pas. Nous avons réalisé que notre image était fortement liée à l'étude des différences culturelles de façon amusante lors d'un cocktail de mariage d'anciens collègues alors que nous avons déjà quitté Diversaudit depuis un an. Une auditrice américano japonaise mariée à un Français nous a spontanément proposés de témoigner de ses expériences et des différences culturelles qu'elle avait perçues. Nous nous étions occupés de son transfert lorsque nous étions chez Diversaudit mais nous n'étions pas du tout restés en contact.

Ensuite nous pensons que notre expérience de la mobilité internationale nous a donné accès à de nombreuses informations auxquelles nous n'aurions pas eu accès autrement, notamment au niveau des évaluations du personnel de Diversaudit Luxembourg et plus important, nous avons eu la chance de vivre le phénomène de l'intérieur, d'être associés à la phase de recrutement des cadres, leur intégration et leur suivi dans l'entreprise. Les réseaux internationaux que nous avons développés lors de cette expérience ont aussi été d'une grande aide lors de cette recherche pour contacter de nombreux répondants dans différents pays et différentes entreprises. Par ailleurs le fait de connaître la culture et l'histoire de l'entreprise permettait

souvent aux répondants de se sentir à l'aise et de communiquer certaines informations qui n'auraient pas été divulguées à un répondant extérieur. Cependant cette expérience nous a conduits à ne pas être vierges de tout à priori en commençant cette recherche, nous avons forcément été plus influencés par certaines expériences d'intégration que par d'autres. Nous pensons aussi que le fait de quitter l'entreprise nous a permis d'échapper au formatage de la culture d'entreprise et de prendre le recul nécessaire à l'analyse des données. Pourtant nous restons toujours marqués par notre propre parcours et par notre « programmation » culturelle, ainsi le fait d'analyser l'expérience d'intégration dans différentes entreprises nous a montrés que nous étions encore marqués par la culture d'entreprise Diversaudit, entreprise très hiérarchisée dans laquelle le turnover est élevé et dans laquelle la relation à l'employé ne s'envisage pas sur le long terme. Notre degré d'implication divers selon les environnements étudiés nous a finalement offert la prise de recul nécessaire à l'analyse des données.

Puis nous avons souhaité associer notre perception de l'intégration des cadres internationaux à celle du directeur international de la mobilité chez Diversaudit et du directeur des ressources humaines. Cette démarche nous a tout d'abord mis mal à l'aise, nous avons l'impression de faire référence à des expériences plutôt anecdotiques comme nous faisons référence à nos souvenirs. Cependant nous tenions à témoigner de notre expérience, comme nous avons suivi l'intégration de nombreux cadres internationaux à Luxembourg, nous pensons que notre contribution participe à enrichir la démarche de triangulation que nous souhaitons mettre en place dans la partie suivante. Ainsi, nous sommes conscients de l'influence de notre expérience professionnelle sur nos données et leur analyse, cependant il nous semble qu'elle est à la source même de la richesse de notre travail.

Enfin le rôle des langues utilisées lors du recueil des données nous a paru significatif. Comme nous l'avons déjà évoqué au début de notre recherche, nous souhaitions effectuer tous nos entretiens en anglais pour comparer nos données plus facilement. Nous nous sommes aperçus à l'occasion de l'entretien avec **Exp/Lo/Amb 40** que lorsque nous interrogeons un Francophone en anglais, la qualité des données recueillies se révélait moindre. En effet nous avons interrogé **Exp/Lo/Amb 40** en anglais et à la fin de l'entretien nous l'avons raccompagné à son bureau. En discutant en français nous avons obtenu pratiquement autant d'informations que pendant l'entretien lui-même. Nous avons donc décidé à partir de cet entretien de conduire les entretiens avec des Francophones en français. Cependant d'autres facteurs entrent en jeu lors de cet exercice, en effet nous avons observé que parfois les répondants se livraient de façon plus spontanée à la fin de notre échange, hors du cadre relativement formel de l'entretien. Nous avons aussi choisi d'analyser les verbatims de nos répondants dans la langue de l'entretien ainsi nous avons complété nos matrices d'analyse en français ou en anglais selon la personne

interrogée. Il nous a semblé que le fait de traduire les entretiens anglais en français nous aurait empêché de saisir pleinement le sens de certains propos. Comme l'indique Jean-Claude Usunier (1998) certaines expressions sont difficilement traduisibles et participent d'une manière particulière de catégoriser les choses propres à la langue et à la culture de l'individu.

## RESUME D'ETAPE

Nous avons tout d'abord étudié la notion de culture dans la littérature, nous avons appréhendé les cultures nationales et le multiculturalisme puis nous nous sommes intéressés aux liens entre culture et entreprise, la culture nous est ainsi apparue comme un concept qui se nourrit d'interactions constructrices.

Ensuite nous nous sommes attachés à analyser l'expérience d'intégration des cadres internationaux rencontrés au sein de l'entreprise Diversaudit cadre principal de notre recherche mais aussi au sein d'autres entreprises pour comparer l'influence de la culture d'entreprise dans le processus d'intégration. Nous nous sommes intéressés au phénomène étudié au sein de Diversaudit Luxembourg, entreprise internationale dans le domaine de l'audit et du conseil, dont nous étions responsables de la mobilité internationale. Cette situation nous a conduits à chercher à montrer l'influence de cette activité sur notre travail de recherche et nous nous sommes interrogés sur notre posture méthodologique dans un tel contexte. Nous avons ensuite interviewé des cadres internationaux chez Luxassurance, une entreprise à forte représentativité luxembourgeoise spécialisée en assurance. Dans un deuxième temps nous avons souhaité étudier le même processus dans d'autres environnements pour approfondir les dimensions des catégories que la méthodologie de la « Grounded Theory » nous a permis de faire émerger. Nous avons choisi là encore d'interroger des personnes ayant intégré les bureaux de Diversaudit et d'autres entreprises dans les différents pays concernés. Nous avons décidé de nous intéresser aux expériences de cadres mobiles à Zürich et à Singapour, environnements multiculturels relativement similaires à Luxembourg, places financières avec une forte proportion d'expatriés, une fiscalité intéressante et la pratique de plusieurs langues nationales. Ensuite nous nous sommes intéressés à Londres, place financière internationale multiculturelle dominée par la culture britannique et la pratique de l'anglais. En dernier lieu nous avons voulu rencontrer des cadres ayant intégré des environnements plus « mono-culturels », nous avons choisi Francfort et Paris, d'importantes places financières prédominées par une culture et une langue. Nous avons présenté de façon détaillée nos groupes d'entretiens et nos acteurs. Pour étudier leurs réponses nous avons créé une matrice par groupe d'acteurs résumant les entretiens en fonction de nos catégories d'analyses autrement dit les spécificités de la société intégrée, les spécificités du milieu organisationnel intégré, les éléments qui permettent de s'identifier à un groupe puis le rôle de la compétence et de l'état d'esprit de l'individu dans le processus d'intégration.

Très vite l'analyse de nos données nous a permis de mettre en exergue un autre point, le rôle fort de l'expérience internationale dans le parcours de l'individu et l'évolution de son identité même pour s'adapter à son nouvel environnement. Ainsi nous avons structuré l'analyse de nos données autour de trois points, dans un premier temps nous avons cherché à définir par rapport à quel groupe les internationaux s'intégraient dans leur pays d'accueil, communauté internationale ou réseaux locaux. Ensuite nous nous sommes intéressés aux éléments qui permettent au cadre international de s'identifier à un groupe. Culture, langue et compétences apparaissent comme les éléments les plus fédérateurs. Enfin nous avons étudié l'évolution de l'identité du cadre international pour s'intégrer à son nouvel environnement. Après avoir analysé le processus d'intégration des cadres internationaux à Luxembourg, Zürich, Singapour, Londres, Francfort et Paris nous nous sommes livrés à quelques réflexions d'ordre méthodologique. Au cours de notre troisième partie nous avons pour objectif de comparer les expériences vécues dans les différents environnements étudiés. Grâce à l'analyse comparative continue, nous souhaitons spécifier nos propositions concernant le contexte particulier de l'environnement luxembourgeois en minimisant les différences entre groupes et généraliser leur impact en maximisant ces différences comme le préconise la méthodologie de la « Grounded Theory ».

### PARTIE III

## LA CREATION D'UNE CULTURE D'EQUIPE HYBRIDE COMME VECTEUR D'IDENTIFICATION AU GROUPE MULTICULTUREL

Pour spécifier les caractéristiques de l'intégration en milieu multiculturel à Luxembourg nous allons comparer les divers environnements étudiés. Ensuite, le modèle de création d'une culture d'équipe hybride d'Earley et Mosakowski (2000) nous permettra d'expliquer le phénomène d'identification à une équipe en fonction des nationalités qui la composent.

## **Chapitre 1 : Tendances des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel**

### **Section 1 La disposition de l'individu**

#### 1.1 Perception de la présence de deux mondes, la communauté internationale et les réseaux locaux

La comparaison du processus d'intégration dans les différents environnements étudiés nous permet d'établir que les environnements multiculturels tels que Luxembourg, Singapour ou Zürich sont caractérisés par la présence de « deux mondes » différents, la communauté internationale et les réseaux locaux. Rappelons les termes forts employés lors de notre étude exploratoire par les Luxembourgeois du secteur public qui évoquent la présence de « *ghettos internationaux* ». Leurs compatriotes dans l'entreprise d'audit multiculturelle étudiée mentionnent systématiquement la présence de « deux mondes » à Luxembourg. Les étrangers qui évoluent dans des entreprises internationales, côtoient majoritairement la communauté internationale, c'est donc à ce groupe qu'ils vont chercher à s'intégrer. En revanche les internationaux qui évoluent dans des entreprises plus nationales tisseront plus de liens avec les locaux. Ainsi les répondants de Diversaudit dans différents pays interrogés sur leurs relations aux locaux témoignent de leur difficulté de les rencontrer, **Exp/Lu/Div 14** de Luxembourg nous explique « *N'oublie pas que la majorité des Luxembourgeois sont dans le secteur public, c'est pas facile d'entrer en contact avec eux* ». Même impression pour **Exp/Sg/Div 32** à Singapour « *Les vrais Singapouriens ne se mélangent pas aux expatriés, ils vivent dans des quartiers spéciaux* ». En Suisse aussi **Exp/Zu/Div 27** témoigne « *Je crois que nous ne connaissons bien aucun Suisse, les étrangers trainent avec les étrangers et les Suisses restent entre eux* ».

En revanche dans des entreprises d'envergure plus nationales à Luxembourg, les étrangers auront l'opportunité de tisser plus de liens avec des locaux et ressentent de façon moins exacerbée la présence de ces deux mondes. Le directeur des ressources humaines de Luxassurance, société luxembourgeoise nous confie « *Luxassurance est une société particulière, parler de travailleurs internationaux est un bien grand mot, plutôt une société grande région, on recrute en Lorraine, dans le sud de la Belgique, en Allemagne, majoritairement, On n'est pas dans les deux catégories que tu as évoquées, communauté*

*internationale et réseaux locaux luxembourgeois* ». Une des employée de cette entreprise à Luxembourg **Exp/Lu/Lux 25** nous éclaire sur la nature de ses relations avec les Luxembourgeois « *Oui dans mon service, il y a plusieurs personnes que j'apprécie beaucoup avec qui on discute de tout, je ne peux pas dire qu'on ce soit rencontrés au point de vue privé* ». Sur ce thème nous n'avons pas de point de comparaison car nous n'avons malheureusement pas eu l'opportunité d'interroger des cadres internationaux dans des entreprises nationales à Singapour, à Zürich ou à Londres.

Enfin, dans les pays à caractère national plus marqué comme la France et l'Allemagne, l'existence des deux mondes analysée précédemment n'est pas évoquée. Un auditeur français à Francfort nous confirme qu'il a pu développer un réseau allemand « *A travers deux, trois personnes, j'ai intégré la vie sociale à l'allemande, vivre à leur rythme, avec eux, entre amis, participer à des conversations, être intégré comme un autre allemand, vivre au jour le jour avec les gens* ». **Exp/Pa/Div 48**, auditeur canadien à Paris partage cette analyse mais il fait une distinction entre Parisiens et Provinciaux « *Je fréquente des Français (...) plutôt des gens de province. Les Parisiens sont très difficiles moins ouverts aux étrangers* ».

Ainsi les cadres internationaux interrogés dans les environnements multiculturels, caractérisés par leur forte proportion d'expatriés mentionnent tous soit directement l'existence de deux mondes, soit les différences ressenties entre le groupe de la communauté internationale et celui des locaux. Pour le contexte luxembourgeois, les Luxembourgeois et les internationaux intégrés interrogés lors de notre étude exploratoire confirment cette tendance. En revanche les professionnels des ressources humaines à Luxembourg ressentent cette réalité dans les entreprises multiculturelles, mais la nuancent dans les entreprises plus nationales au sein desquelles ils ne perçoivent pas l'existence des deux groupes mentionnés. Cette dichotomie n'est pas abordée dans les environnements marqués par une culture nationale forte comme la France ou l'Allemagne. Nous en concluons que la présence de deux mondes, d'une communauté internationale forte qui se démarque tout à fait des réseaux locaux est caractéristique des environnements multiculturels comme Luxembourg.

## 1.2 Attrait pour le caractère multiculturel du milieu et manque d'intérêt pour le groupe des locaux dans les environnements multiculturels

Dans les environnements multiculturels étudiés, les étrangers sont attirés par la communauté internationale et s'y épanouissent, ils ne semblent pas intéressés par le contact avec les locaux, ni par la culture du pays, cette situation conduit les étrangers à privilégier une intégration au sein de la communauté internationale. Dans les pays à culture nationale plus marquée, la situation est toute autre, les personnes interviewées sont attirées par leur pays d'accueil. Les

répondants interrogés chez Diversaudit dans les différents pays multiculturels étudiés s'enthousiasment pour cette diversité de cultures et témoignent de leur envie de découvrir celles-ci. A Luxembourg **Exp/Lu/Div 14** affirme « *C'est une chance de rencontrer des gens de différents pays* ». La multi ethnicité du pays a facilité l'intégration d'**Exp/Lu/Div 16**. Interrogé sur ce qu'il l'a aidé à s'intégrer à Luxembourg, il nous confie « *La multi ethnicité du pays, tu as des gens de partout, tu ne te sens pas comme un étranger dans la rue (...) ce n'est pas comme d'aller dans un pays avec une culture unique* ». A Zürich, **Exp/Zu/Ub 29** une gestionnaire de fortune française observe la même facilité d'intégration liée à la forte population étrangère « *Une ville multiculturelle avec une totalité de trente pour cent d'étrangers, même si on parle pas allemand* ». A Singapour, **Exp/Sg/Div 34** apprécie particulièrement le fait de pouvoir évoluer dans un milieu multiculturel, il voit dans cette expérience internationale une « *opportunité de découvrir différentes cultures, différents styles de travail* ». Londres apparaît comme un environnement particulier, les cadres internationaux interrogés sont indéniablement attirés par le caractère excessivement multiculturel de la ville. Ils insistent sur la facilité à rencontrer des gens, ils ne font pratiquement pas de distinctions entre Britanniques et étrangers. Cependant ils sont surtout attirés par l'effervescence et le dynamisme économique et culturel de Londres. Les cadres internationaux qui ont décidé de travailler dans un environnement plus marqué par une culture nationale sont souvent attirés par la culture de ce pays et la volonté de progresser dans la langue du pays d'accueil, parfois des liens avec des habitants de ce pays ont motivé leur décision de s'y établir. **Exp/Pa/Div 48** nous confie son intérêt pour la culture française « *J'avais étudié en France, j'étais intéressé par la culture française* ». **Exp/Ft/Div 47**, n'a pas choisi par hasard de venir travailler en Allemagne « *Moi, j'étais déjà motivé, j'avais un correspondant allemand, j'allais en Allemagne deux à trois semaines tous les étés et après, c'est mon correspondant qui venait en France, je parlais déjà allemand, même si c'était assez scolaire* ».

Ainsi nos données montrent que les environnements multiculturels comme Luxembourg, Zürich et Singapour n'attirent pas les internationaux intrinsèquement par leur culture, les internationaux ne s'intéressent pas particulièrement aux locaux et ne montrent que peu de curiosité par rapport au pays d'accueil, ils sont d'abord intéressés par les conditions financières intéressantes offertes par le cadre fiscal privilégié de ces pays. Ensuite ils sont plus attirés par la communauté internationale, la possibilité de découvrir de nouvelles cultures et de développer une capacité d'adaptation. Dans les environnements comme la France et l'Allemagne, prédominés par une culture, les cadres internationaux montrent plus d'intérêt pour l'environnement local, la culture et la langue du pays. Ces phénomènes nous permettent de conclure que dans les environnements multiculturels comme Luxembourg, les cadres internationaux ne sont pas intéressés par le pays en lui-même mais par les opportunités qu'il

peut offrir en termes d'évolution professionnelle, financière ou de rencontres de nouvelles cultures, ils se soucient assez peu des locaux et se tournent vers la communauté internationale au contact de laquelle ils s'épanouissent.

### 1.3 Distinction de deux profils face à la mobilité internationale

Nous venons d'établir que dans les environnements multiculturels similaires à Luxembourg tels que Zürich et Singapour les cadres internationaux montrent généralement moins d'intérêt pour le pays d'accueil et ses habitants que dans des pays marqués par une forte culture nationale. Une analyse plus approfondie de ce phénomène nous permet de le nuancer. En effet nos données permettent de distinguer deux profils de cadres par rapport à l'expérience d'intégration dans une nouvelle culture. Les personnes qui souhaitent s'établir dans le pays pour une période longue voire définitive vont tout de même s'intéresser à la culture et à la langue de leur pays d'accueil. Pour d'autres, cette expérience internationale est une étape dans leur carrière et ils ne cherchent pas à s'intégrer dans les réseaux locaux.

Ainsi **Exp/Lu/Div 19** prévoit d'apprendre le luxembourgeois s'il s'établit définitivement à Luxembourg « *Si je décide de rester à long terme, j'apprendrai le luxembourgeois pour avoir le plaisir de rencontrer des gens, de comprendre la culture dans une meilleure perspective* », la présence d'enfants scolarisés dans le système national du pays d'accueil est aussi un facteur motivant, **Exp/Lu/Div 20** nous confie à ce propos « *Ce n'est pas facile quand tu ne parles pas la langue, ma préoccupation principale maintenant, j'essaie de l'apprendre (...) Mes enfants viendront avec des devoirs et je ne pourrai pas les aider* ». Précisons que dans le cadre spécifique de l'environnement multiculturel luxembourgeois, les cadres internationaux développent un intérêt pour l'ensemble des cultures présentes à Luxembourg, la culture luxembourgeoise en constitue une parmi d'autres. **Exp/Sg/Div 33** n'exclut pas de s'installer à moyen terme à Singapour si elle y a des perspectives intéressantes, elle cherche à s'intégrer aux réseaux locaux, précisons que cette consultante est coréenne donc de culture asiatique, le moindre éloignement de sa culture d'origine avec celle de son pays d'accueil facilite peut-être cette démarche « *Deux membres de l'équipe étaient de Singapour, grâce à eux, j'ai participé à des mariages, c'est là que tu vois vraiment la culture, j'ai participé à des activités, festival, diner* ». **Exp/Zu/Ub 29** n'est pas opposée à l'idée de s'installer à Zürich définitivement et suit le même raisonnement, même s'il est plus difficile de se lier avec les expatriés qu'avec les locaux « *Connaître des gens expatriés et là les contacts se font assez facilement. La deuxième phase pour s'investir dans la société et s'intégrer, c'est rencontrer des Suisses* ».

Pour d'autres profils, l'approche est différente, ils conçoivent cette expérience comme une étape dans leurs carrières, ils cherchent à développer des compétences internationales et

finalement pour certains peu importe le lieu pourvu qu'il leur offre cette opportunité. **Exp/Lu/Div 17** est sensible avant tout aux possibilités de développement professionnel offertes par le Grand-Duché de Luxembourg « *Très enrichissant pour toi, pour ton développement professionnel, tu as l'opportunité d'apprendre d'autres législations, d'être exposé à un environnement multiculturel, une place financière pleine de défis* ». **Exp/Lu/Lux 25** ne souhaite visiblement pas prendre le temps de s'intéresser aux Luxembourgeois, en les évoquant, il nous confie « *Je ne dirais pas ouvert ou fermé d'esprit, mais de prime abord je sens une réserve, c'est plus ou moins lié à la langue, je ne sais pas, j'ai pas approfondi, je n'ai pas le temps* ». **Exp/Sg/Div 32** est clairement venu pour développer sa connaissance de l'Asie en vue d'une opportunité liée à cette compétence dans son pays d'origine « *L'Asie est une région importante pour moi à l'avenir, je continuerai à travailler avec l'Asie une fois de retour en Angleterre, c'est inestimable pour moi d'apprendre comment ils travaillent* ». Même démarche à Londres **Exp/Lo/Amb 40** a été attiré par la possibilité de développer une expertise professionnelle « *Londres est le centre international de la finance, Londres pas guidé par le pays mais par l'opportunité professionnelle* ». A Zürich **Exp/Zu/Au2 31** se concentre également sur son activité professionnelle et ne prend pas le temps de s'intéresser aux locaux. Il évoque ses contacts avec eux « *Ils sont plus réservés envers les étrangers bien que ce soit peut-être parce que je n'ai pas essayé, je n'avais pas le temps* ».

Nos données suggèrent finalement que dans les environnements multiculturels étudiés, l'intérêt pour le pays d'accueil peut venir avec le temps pour les cadres internationaux qui ont décidé de s'y établir à moyen terme ou parfois définitivement dans le pays d'accueil. Les cadres que nous qualifions de plus opportunistes et qui ne viennent que pour une courte durée ne ressentent pas ce besoin. Il nous semble que dans ces environnements spécifiques et notamment à Luxembourg, les cadres internationaux ne sont pas attirés par le pays et la culture à priori au contraire de pays comme la France et l'Allemagne. Dans le cas de Luxembourg souvent les internationaux ne font pas le projet de s'établir définitivement dans le pays, cependant dans certains cas, le niveau de rémunération, la qualité de vie et les possibilités d'échanges interculturels les engagent à s'y installer. La mise en évidence de ces deux types de cadres nous a engagé à revisiter nos données, en effet rappelons que nous avons interrogé des expatriés dont la période de séjour dans le pays est par nature déterminée et des personnes bénéficiant d'un contrat à durée indéterminé dans le pays d'accueil. Nous pensions à priori que les expatriés se révéleraient correspondre à la catégorie des « opportunistes » et que les personnes liées de façon plus définitive avec l'entreprise seraient prêtes à plus s'investir dans leur pays d'accueil. Les expériences de nos répondants nous révèlent qu'il n'en est rien, certains expatriés à Luxembourg par exemple ont choisi de s'installer définitivement et se sont ouverts à leurs sociétés d'accueil nous pensons ici à **Exp/Lu/Div 16** expatriée américaine qui a

fait le choix de s'ouvrir à la culture luxembourgeoise ainsi qu'aux différentes cultures présentes dans le pays et de rester au Grand-duché alors que certains cadres installés dans le pays font le choix de se confiner à leur communauté nationale et n'envisagent pas d'y rester à long terme, **Exp/Lu/Div 19**, auditeur pakistanais bénéficiant d'un contrat à durée déterminée chez Diversaudit Luxembourg correspond à ce profil.

Le pays d'accueil influe inévitablement aussi sur ce choix d'investissement, notre étude montre que dans le contexte des environnements multiculturels, à Luxembourg et en Suisse, le niveau et la qualité de vie engage de nombreux répondants à s'établir si ce n'est définitivement au moins pour une longue période. A Londres et à Singapour la majorité de nos répondants ne souhaitent pas s'installer définitivement. Dans le cas précis de Londres il nous semble que la ville attire par sa place reconnue de capitale financière mondiale mais aussi de par l'offre culturelle exceptionnelle qu'elle propose, les cadres internationaux souhaitent profiter pour un temps de cet environnement remarquable mais aucun ne désire s'installer définitivement dans cette ville trépidante qui « aspire l'énergie » de nos répondants selon leurs propres propos. A Singapour, la problématique est différente, les cadres internationaux d'origine occidentale ne souhaitent pas s'installer définitivement alors que la répondante d'origine coréenne peut l'envisager. La trop grande distance culturelle entre l'Asie et l'Occident freine nos cadres internationaux dans cette démarche. Ainsi le Grand Duché de Luxembourg, pays peut-être moins attractif au départ que Londres ou Singapour parvient à séduire les cadres internationaux pour de longues périodes.

#### 1.4 Volonté de protection de la part des locaux lorsque la langue du pays d'accueil est minoritaire

Nos données montrent que dans les pays où la langue nationale est minoritaire, les cadres internationaux ressentent une volonté de protection de la part des locaux à leur égard. En effet à Luxembourg et à Zürich nos répondants ont évoqué ce sentiment alors que les cadres de Londres et de Singapour qui utilisent l'anglais n'ont pas ressenti cette animosité. En France et en Allemagne la nécessité d'apprendre la langue du pays pour travailler mais aussi pour s'intégrer socialement tend à faciliter les liens avec la population locale. A Luxembourg comme à Zürich, les internationaux peuvent évoluer dans les entreprises internationales sans apprendre le luxembourgeois ou le suisse allemand, mais ils ressentent une certaine retenue à leur égard de la part des locaux. **Exp/Lu/Div 25** manager ressources humaines français éprouve des difficultés à s'insérer dans les réseaux luxembourgeois « *Ils sont très protecteurs de leur espace et de leurs relations personnelles, c'est très difficile d'entrer dans leur cercle privé et la langue* ». A Zürich **Exp/Zu/Div 27**, auditrice allemande a perçu ce sentiment de façon

extrême, un collègue suisse lui a clairement signifié qu'il ne souhaitait plus faire l'effort de parler allemand pour qu'elle le comprenne « *Un collègue avec qui j'étais au téléphone chez un client parlait suisse allemand et je lui ai demandé de parler l'allemand normal pour comprendre, il m'a répondu : ça fait trois mois que je parle allemand pour que tu comprennes, maintenant si tu ne comprends pas, c'est pas mon problème, je ne parlerai plus allemand* ».

A Singapour les cadres internationaux distinguent la communauté internationale et le groupe des locaux, mais ils ne ressentent aucune réticence à leur égard, ils reconnaissent que l'utilisation de l'anglais favorise la communication et n'emploient à aucun moment l'expression « barrière de la langue ». De façon similaire à Londres les cadres internationaux se sentent plutôt bien accueillis, une fois encore l'usage de l'anglais facilite les échanges avec les locaux. Dans les environnements caractérisés par la présence d'une culture dominante la problématique est différente, les cadres étrangers sont presque obligés d'apprendre la langue de leur pays d'accueil pour y évoluer, souvenons nous des problèmes rencontrés par **Exp/Pa/Div 48** senior manager indien qui ne parle pas français, son intégration dans les équipes de Diversaudit Paris est très difficile et sa vie sociale semble relever du défi permanent. En Allemagne les cadres internationaux semblent être mieux accueillis qu'à Paris, cet accueil bienveillant s'accompagne cependant d'exigences linguistiques élevées. A Paris, les cercles parisiens restent très fermés, nos données suggèrent que ce phénomène est très parisien car nos répondants ont facilement noué des relations avec des Français provinciaux, cependant la maîtrise du français est requise car les locaux ne font pas d'efforts linguistiques pour communiquer dans la langue des étrangers.

Ainsi la comparaison de Luxembourg avec d'autres environnements multiculturels et monoculturels nous permet de réaliser que la perception d'une volonté de protection ressentie par les cadres internationaux à Luxembourg est due pour partie au caractère minoritaire de la langue luxembourgeoise. Nous avons rencontré une situation similaire à Zürich avec l'utilisation du suisse allemand. En effet les internationaux n'ont pas besoin d'apprendre le luxembourgeois pour évoluer dans le pays, la langue luxembourgeoise est donc de moins en moins parlée au profit de l'anglais, de l'allemand et du français et les locaux s'appliquent à la pratiquer pour la défendre mais aussi parce que c'est plus facile pour eux de s'exprimer dans leur langue maternelle. D'une part les cadres internationaux ne montrent pas d'intérêt particulier pour Luxembourg et d'autre part les Luxembourgeois font montre d'un sentiment de protection, ce cercle vicieux ne favorise pas les relations intergroupes. Le fait que dans des environnements tout aussi multiculturels que Luxembourg comme Singapour et Londres, une langue unique s'impose et que les répondants n'y perçoivent pas de sentiment de protection nous permet de conclure que le rôle de la langue est cruciale au sein de relations intergroupes. Les exemples

de l'Allemagne et de la France confirment cette tendance. Dans ces pays « mono culturels », les internationaux sont incités à apprendre la langue de leur pays d'accueil et lorsqu'ils la maîtrisent, ils peuvent accéder au groupe des locaux. Comme nous l'avons déjà évoqué, l'importance de l'apprentissage d'une langue pour l'intégration à un groupe est confirmée par les travaux de Gardner (1985) sur l'usage des langues secondes, il distingue l'apprentissage d'une langue seconde de l'apprentissage d'autres matières comme les mathématiques, il montre qu'une formation linguistique s'accompagne inévitablement de l'acquisition de connaissances à propos d'une culture mais aussi le partage de cette culture. Ainsi le non apprentissage de la langue luxembourgeoise par la plupart des internationaux traduirait bien leur absence de désir d'identification à la société luxembourgeoise.

## **Section 2 L'importance du contexte**

### 2.1 Dans un environnement multiculturel le contexte national favorise la diversité dans la société

La comparaison de l'intégration entre les différents environnements étudiés, les données de notre étude exploratoire et l'avis des responsables ressources humaines interrogés nous permet de montrer qu'à Luxembourg comme dans les autres environnements multiculturels étudiés il existe une tradition d'accueil et de respect des différentes cultures présentes dans le pays. Cette situation favorise le développement d'une communauté internationale et de différentes communautés nationales au sein desquelles les cadres internationaux s'épanouissent, ils ne ressentent pas le besoin d'aller vers les locaux. Les propos d'**Exp/Lu/Div 2** auditrice allemande interrogée dans le cadre de notre étude exploratoire sont révélateurs du caractère spécifique de l'intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois, elle va jusqu'à se demander ce que cela signifie de s'adapter à Luxembourg, si ce n'est pas plutôt s'adapter à différentes cultures qu'à la culture luxembourgeoise en particulier. A Luxembourg **Exp/Lu/Div 19** est sensible aux efforts faits pour accueillir les internationaux, il évoque son impression générale sur le pays « *Plus amicaux que dans d'autres pays, par exemple si tu voyages en Allemagne et tu demandes quelque chose en anglais, ils ne vont jamais répondre en anglais, ici les gens essaient de s'adapter à toi et à tes préoccupations* ». A Zürich l'expérience est similaire et de nombreuses mesures sont mises en place pour favoriser l'intégration des nouveaux venus de l'international. Par exemple les initiatives des communautés étrangères les plus représentées permettent aux cadres internationaux de s'intégrer rapidement, **Exp/Zu/Ub 29** en témoigne « *Il y a beaucoup de choses organisées à Zürich qui permettent de se faire rapidement un groupe d'amis (...) comme les jeudis*

*francophones, tout est fait pour que les gens puissent partager des choses, la même chose qui se crée pour les Anglophones ».*

Précisons tout de même qu'à Zürich, les étrangers ne sont pas tous accueillis de la même façon, les Zürichoises semblent nourrir une certaine animosité à l'égard des Allemands, nationalité la plus représentée dans la ville. A Londres aussi de nombreuses communautés nationales se développent et cohabitent en bonne intelligence, **Exp/Lo/Div 38** apprécie cette situation « *Tu as des gens de partout dans le monde, restants seuls, unis tous ensemble, évidemment il y a quelques communautés établies* ». A Singapour nous avons aussi ressenti une grande tolérance à l'égard du développement de nombreuses communautés nationales. **Exp/Sg/Div 33** a travaillé aux Etats-Unis auparavant et note une grande différence à cet égard « *J'ai travaillé brièvement aux Nations-Unies aux Etats-Unis et ils tendent à mettre en avant leur culture, les personnes habitant à Singapour sont ouvertes à la diversité. Il y a différentes nationalités dans la communauté des expatriés avec différents groupes* ».

A Luxembourg, les professionnels des ressources humaines confirment cette tendance. Les conditions d'accessibilité à des postes à responsabilités pour les étrangers, le caractère multilingue du pays, sa qualité de vie et les efforts d'ouverture consentis par le gouvernement en matière sociale et politique participent à créer un environnement favorable à l'intégration des étrangers.

Dans les pays à culture nationale plus marquée comme la France et l'Allemagne, les internationaux doivent se conformer à la culture et à la langue du pays, ils ne retrouvent pas le confort d'une communauté nationale, cette situation les encourage à interagir avec les locaux. **Exp/Ft/Cdb 44** observe qu'elle a dû faire de gros efforts aussi bien en termes linguistiques que pour s'adapter aux comportements des Allemands « *Les Allemands ne prêtaient pas attention au fait que je parle cinq langues, et que l'allemand est la dernière que j'aie apprise, c'était difficile au début, je pensais à repartir, je suis contente de ne pas l'avoir fait. Ici c'est très allemand et pour les Allemands tout doit être parfait* ». **Exp/Pa/Pa 52** ressent aussi cette forte nécessité d'adopter rapidement la langue française à Paris et suggère un manque de disposition à l'ouverture dans son pays d'accueil « *Si quelqu'un ne parle pas le français, cela ne veut pas dire qu'il est nul. Il faut que les Français s'améliorent en anglais, il faut sortir de cette idée que la France est le centre du monde* ».

Ainsi il nous semble qu'à Luxembourg comme dans les autres environnements multiculturels, la position nationale favorable à la diversité soutient l'épanouissement de différentes communautés nationales et par la même d'une communauté internationale au sein desquelles les cadres internationaux s'épanouissent ce qui les conduit à ne pas rechercher le contact avec

les locaux. Dans les environnements étudiés dominés par la présence d'une culture et d'une langue, nous n'observons pas le développement de telles communautés, les cadres internationaux tendent à rechercher le contact des locaux et à s'intégrer à leur groupe. Ainsi dans les environnements multiculturels, l'expérience d'intégration semble se révéler plus aisée et moins exigeante pour les cadres que dans un environnement monoculturel. Cependant cette intégration se fait principalement au sein de la communauté internationale et les réseaux locaux sont plus difficiles à atteindre que dans les pays à culture nationale forte comme la France et l'Allemagne

## 2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles

Les témoignages des différentes parties interrogées confirment que dans les entreprises multiculturelles, la pratique de l'anglais, la tradition d'accueil des étrangers, le fait qu'ils ne se sentent pas différents des locaux en arrivant dans l'entreprise favorise la diversité. Cet épanouissement au sein d'un milieu professionnel multiculturel engage les internationaux à s'intégrer au sein de leur communauté professionnelle, en revanche l'accueil se fait de façon plus réservée dans les entreprises nationales. Dans les entreprises multiculturelles comme Diversaudit l'accueil des cadres internationaux fait partie du quotidien, des packages salariaux et des formations ciblées leur sont proposés. Dans les entreprises plus nationales les processus d'intégration sont les mêmes pour les étrangers que pour les locaux. Dans le milieu organisationnel aussi nous notons l'impact de la langue, si chez Diversaudit la langue officielle est l'anglais partout dans le monde nous remarquons que dans les pays plus marqués par une culture nationale comme la France ou l'Allemagne, la pratique de la langue du pays d'accueil reste fort commune, ce qui handicape parfois certains étrangers qui évoquent une barrière de la langue. Cette tendance se trouve renforcée dans les entreprises d'envergure plus nationale quel que soit leur lieu d'implantation. Précisons que notre comparaison reste incomplète sur ce point puisque nous avons seulement interrogé des cadres internationaux dans des entreprises nationales à Luxembourg, à Zürich et à Francfort, il ne nous a malheureusement pas été possible d'interroger ce type de profil à Singapour, à Londres et à Paris. **Exp/Lu/Div 17** atteste de la facilité à s'identifier à une culture d'entreprise internationale chez Diversaudit Luxembourg « *Une culture où tu vois qu'on se respecte entre collègues, le fait que c'est une culture internationale, tu deviens une partie de la famille* ». **Exp/Lu/Div 16** témoigne de l'intérêt porté aux nouveaux-venus de l'international dans l'entreprise à Luxembourg « *Je n'ai rencontré personne qui n'était pas intéressé par mon expérience (...) je ne me sens pas comme une étrangère* ». Chez Diversaudit Zürich **Exp/Zu/Div 28** a aussi bénéficié d'un très bon accueil, il évoque l'accueil reçu par ses collègues « *Très bon, très bon (...) mes collègues étaient très sympas, prêts à aider, ils parlaient anglais pour que je comprenne* ». **Exp/Sg/Div 32** nous

confie la facilité de ses débuts à Singapour dans une équipe multiculturelle chez Diversaudit Singapour « *Mes collègues étaient très accueillants, ça aide de travailler pour une équipe internationale, il y a vingt nationalités dans mon équipe, c'est plus facile de s'habituer à une équipe diverse* ».

Dans les milieux organisationnels moins internationaux, l'accueil est plus réservé. **Exp/Lu/Lux 25** s'est sentie en observation à ses débuts chez Luxassurance, elle évoque l'accueil de ses collègues « *Bien mais en observation, je pense que c'est normal, oui le contact n'est forcément pas le même, la langue, la culture, les habitudes, en même temps identique parce que c'est une équipe jeune* ». **Exp/Ft/CI 44** tout en restant satisfaite de son accueil à Francfort a été étonnée par sa nature. « *Très bien mais c'est une façon différente de se comporter, une fois que tu sais comment les Allemands fonctionnent, accueillir ne signifie pas qu'ils vont te sauter dessus* ».

Ainsi notre étude nous permet surtout de distinguer la nature de l'accueil des cadres internationaux dans les entreprises multiculturelles et les entreprises d'envergure plus nationales, globalement les structures d'accueil plus développées, l'utilisation de l'anglais et la présence même de nombreux internationaux dans l'entreprise internationale semble favoriser la diversité et l'intégration d'autres étrangers. En revanche dans l'entreprise plus nationale les employés moins habitués à la diversité peuvent montrer une certaine réserve à l'égard des nouveaux venus de l'international, l'utilisation de la langue du pays d'accueil y rend parfois l'expérience d'intégration plus ardue. Une analyse plus approfondie de nos données nous montre que la culture internationale de Diversaudit est tout de même influencée par la culture locale, si au Royaume-Uni il est très courant de se retrouver en dehors du travail au pub, en France vie privée et vie professionnelle restent très séparées. A Singapour les répondants mettent l'accent sur l'importance du tissu relationnel dans le processus d'intégration, le fait d'avoir déjà un contact dans l'entreprise ou d'être présenté à l'équipe et soutenu par la hiérarchie semble nécessaire à la bonne intégration de la population étudiée.

## **Chapitre 2 Culture, langue et compétence font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe**

### **Section 1 Tendance au regroupement par nationalité et par langue dans la société du pays d'accueil**

Les résultats de notre étude exploratoire, les propos des cadres internationaux et ceux des responsables des ressources humaines confirment la tendance de la population étudiée à se

regrouper par nationalité et par langue. Le fait de retrouver des personnes partageant les mêmes références culturelles et les mêmes expériences semble aider nos cadres internationaux à surmonter les différences culturelles qui ne manquent pas de les déconcerter dans certains cas. Nous remarquons que dans la plupart des environnements étudiés le fait de connaître des gens sur place avant son arrivée permet au cadre international de s'adapter plus facilement à son pays d'accueil. Il est conseillé pour son installation et développe plus aisément un réseau de relations. Le fait de pouvoir parler sa langue maternelle dans laquelle il est plus facile d'exprimer ses émotions apporte un réconfort certain à nos cadres déracinés de leur pays d'origine.

Les propos d'Anne Cailles (1986) rejoignent nos résultats, en effet elle souligne que le soutien d'une communauté d'origine est indispensable au cadre international pour surmonter le conflit identitaire liée à la confrontation à une nouvelle culture, elle conseille « *d'assurer avec sa culture d'origine des liens affectifs suffisamment forts pour pouvoir soutenir l'identité en mouvement* ».

Pour Black (1990) il est indispensable de développer des relations avec les membres du pays d'accueil. Selon l'auteur, l'individu obtient ainsi plus facilement des informations lui permettant de modifier son comportement pour montrer une attitude plus appropriée du point de vue culturel.

En revanche Farh and all (2010) ont développé un modèle en cinq étapes qui explique comment les expatriés développent leurs réseaux dans un environnement culturel non familier pour satisfaire leur besoins en information et leur recherche de support émotionnel. Selon eux les expatriés devraient éviter d'essayer d'équilibrer leurs relations entre le groupe des locaux et celui de « pairs expatriés » et ils devraient concentrer leurs efforts sur l'approche d'acteurs dont les caractéristiques augurent de la capacité et de la volonté à fournir information et support émotionnel. Selon les auteurs de nombreux facteurs entrent en jeu, du point de vue de l'individu sa sociabilité, son désir d'apprendre, mais aussi son intelligence culturelle<sup>18</sup>, un expatrié à l'intelligence culturelle développée cherchera moins à construire des relations avec des individus qui lui sont culturellement similaires et il réussira à tirer profit de cette relation pour son processus d'ajustement. La perception des expatriés quant à la qualité de l'aide reçue et leur capacité à l'absorber vont aussi influencer sur cette construction. Ainsi les auteurs attirent notre attention sur le fait que la nature des réseaux développés est de première importance pour le succès d'une adaptation. Les expatriés bénéficiant d'un large réseau de relations variées et

---

<sup>18</sup> L'intelligence culturelle conceptualise la capacité de la personne à gérer des situations de diversité culturelle efficacement ( EARLEY, P.C., ANG, S., *Cultural intelligence : Individual interactions across cultures*, Stanford University Press, Palo Alto, CA, 2003)

prêtes à s'investir dans ce rôle de conseil et de support vont obtenir plus d'aide et d'information et bénéficier d'une meilleure adaptation que leurs collègues moins bien connectés.

Nos données montrent qu'à Luxembourg **Exp/Lu/Div 15** témoigne que ses amis philippins ont été d'une grande aide lors de son arrivée « *Je rencontre aussi des amis philippins (...) Les autres Philippins qui vivent ici depuis longtemps, ils t'aident à te débrouiller dans la vie, un des facteurs qui m'a aidé à m'intégrer* ». Le fait que chez Luxassurance aussi, société d'envergure plus régionale, nous observons une tendance similaire au regroupement par nationalité tend à atténuer l'influence d'une culture régionale à Luxembourg. En effet le directeur des ressources humaines de l'entreprise nous a indiqués que l'entreprise recrutait au niveau de la Grande Région, en Lorraine en Wallonie et dans le Rheinland-Pfalz. Cette appartenance commune ne semble pas rapprocher les employés qui continuent à se regrouper par nationalité. L'intervention de Christian Wille (2011) lors de l'Université d'automne en Grande Région confirme cette analyse, il souligne en effet l'absence d'identification des travailleurs frontaliers luxembourgeois au concept de « Grande Région ». **Exp/Lo/Amb 40** évoque son intégration à Londres « *Pas de grandes difficultés, un de mes meilleurs amis vivait à Londres quand je suis arrivé pour mon premier stage* ». L'expérience d'**Exp/Ft/CI 41** est similaire à Francfort « *En Allemagne, il y avait des amis qui m'ont aidé (...) des personnes de la communauté juive que je connaissais m'ont accueilli* ». Le fait de parler sa langue maternelle a été d'un grand secours pour **Exp/Pa/Div 51** « *C'était bien d'avoir quelqu'un du Royaume-Uni, parfois parler sa propre langue a quelque chose de thérapeutique* ». Le directeur international de la mobilité chez Diversaudit conseille de contacter ses compatriotes à l'étranger « *Tout expatrié devrait chercher à rentrer en contact avec quelqu'un de plus expérimenté, il me semble que tout expatrié dans un pays a un devoir moral d'aider ses compatriotes* ». Ces regroupements par nationalités peuvent aussi s'expliquer par un intérêt commun, le partage d'une même expérience. Thomas Froehlicher (1998) dans un autre cadre qui est celui des liens sociaux des dirigeants, déduit de l'observation des liens mutuels entre dirigeants, l'existence d'un intérêt commun.

Ainsi dans l'environnement luxembourgeois comme ailleurs les cadres internationaux confrontés à un nouvel environnement culturel recherchent le confort de leur communauté nationale pour affronter cette expérience, ils semblent s'identifier d'abord avec ce groupe avec lequel ils partagent le plus de références communes. Si la tendance est générale dans tous les environnements étudiés, nous observons tout de même quelques nuances, à Singapour, il nous semble que les cadres non asiatiques ressentent les différences culturelles de façon plus accrue et parfois le fait de rencontrer ne serait-ce que des occidentaux leur offre un facteur d'identification. Le degré d'éloignement entre culture du pays d'origine et culture du pays d'accueil joue donc un rôle dans le processus d'intégration et nous pensons que les cadres

internationaux cherchent à se retrouver autour du plus grand dénominateur commun quel qu'il soit. A Londres le phénomène observé existe mais il nous a semblé que nos internationaux étaient pris dans le « *tourbillon* » de cette ville qu'ils qualifient de si « *trépidante* » et certains surtout parmi les employés des Big Four étaient entraînés dans un flot de rencontres de personnes aux multiples nationalités. Enfin nous avons observé qu'il est plus facile de retrouver une communauté nationale dans les pays que nous avons appelés multiculturels comme Luxembourg, Singapour et Zürich. Le soutien au développement de ces communautés par les pays eux-mêmes et les manifestations organisées rendent cette rencontre plus aisée.

## **Section 2 Nécessité de sortir de la zone de confort offerte par sa communauté culturelle ou linguistique pour une intégration réussie**

Nous avons confronté les données issues de notre étude exploratoire et des témoignages des cadres internationaux rencontrés, les propos des responsables des ressources humaines ont abordé l'expérience étudiée plutôt dans le milieu organisationnel, nous exploiterons donc leurs propos lorsque nous nous préoccupons de cet environnement. Globalement les personnes interrogées insistent dans tous les milieux étudiés sur l'importance de l'ouverture d'esprit et de la capacité à aller vers l'autre pour une intégration réussie. Nos données prouvent que les répondants qui prennent plaisir à l'échange et à la découverte de l'autre semblent mieux s'en sortir que ceux qui montrent une certaine réserve. Cette démarche pro active implique donc une assurance de la part du cadre international. Il nous semble qu'une attitude méfiante et craintive serait de nature à compromettre ce contact avec la culture du pays d'accueil, étape cruciale dans le processus d'intégration du cadre étranger. Seuls les cadres internationaux de Luxembourg font référence à la nécessité de sortir de la zone de confort offerte par la communauté d'origine. Cette distinction nous amène à nous interroger sur l'importance et l'influence du rôle joué par les communautés nationales à Luxembourg. Il nous semble en effet que celles-ci ont plus d'impact que dans les autres environnements étudiés. Une telle situation souligne le caractère particulièrement multiculturel des politiques luxembourgeoises en matière d'intégration et leur grande tolérance à l'égard du phénomène communautaire. **Exp/Lu/Div 20** est persuadé que l'existence de tels regroupements est un frein à l'intégration « *A Luxembourg, on voit des associations de différents pays, pour moi ce type d'associations n'est pas bon pour l'intégration, ça ne t'aide pas à penser à ton pays d'accueil* ». Dans les autres villes étudiées les répondants évoquent plutôt l'importance de l'ouverture d'esprit, de la curiosité et de la capacité à aller vers l'autre. A Londres **Exp/Lo/Div 36** nous confie qu'il ne faut pas avoir peur de parler aux locaux « *J'avais un peu honte de parler avec des locaux, tu dois surmonter ça parce qu'ils*

*n'y prêtent pas attention* ». A Francfort **Exp/Ft/Cdb 45** insiste sur l'importance du désir d'aller vers les autres, de ne pas se contenter de ne fréquenter que des personnes issues de sa propre culture « *Je n'avais personne, j'étais obligée de me faire des amis (...) pour moi l'expérience d'intégration est dans la tête. Je voulais être intégrée, je ne voulais pas montrer ma différence, d'autres veulent trouver des gens comme eux, je n'ai pas cherché d'autres Tunisiens* ». Ainsi notre analyse met en exergue le caractère fort des communautés nationales dans le contexte spécifique de l'environnement luxembourgeois, situation qui peut se révéler être un frein à l'intégration dans la société si les cadres internationaux choisissent de se contenter du contact de leur co-nationaux et ne font pas l'effort de sortir de leur zone de confort. La confrontation aux autres environnements étudiés nous montre que de façon prévisible ouverture d'esprit, curiosité et goût de l'échange avec les locaux sont indispensables à une intégration réussie. Le manque d'audace chez le cadre international tout comme la crainte ou la méfiance à l'égard des membres de la société d'accueil augure d'une intégration difficile dans le pays d'accueil. A Luxembourg, ces qualités permettront au cadre international de s'affranchir de sa communauté d'origine et de s'intégrer dans la société de façon plus globale.

### **Section 3 Importance de la culture nationale et de la langue des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise.**

La confrontation des expériences des différents acteurs concernés par l'expérience d'intégration dans l'ensemble des environnements étudiés nous confirme que dans l'entreprise les personnes ont tendance à se regrouper par nationalité lorsque cela est possible. Les gens travaillent plus facilement avec des collègues partageant leurs propres références culturelles et leur langue maternelle. Les expériences de nos répondants confirment la disparité des situations d'intégration suivant la nationalité des personnes côtoyées dans l'équipe rejointe. En effet intégrer une équipe internationale ou une équipe de sa propre nationalité se révèle être plus facile que de rejoindre une équipe constituée d'une nationalité unique différente de la sienne. A Luxembourg et en Suisse la présence importante de certaines nationalités entraîne la formation de sous groupes français, allemands et respectivement luxembourgeois ou suisse. Cette situation rend l'intégration de nos cadres plus ardue s'ils n'appartiennent pas à ces nationalités. Le comportement d'**Exp/Sg/Div 35**, directeur américain à Singapour nous confirme ce plaisir à travailler entre compatriotes « *J'ai constitué une équipe de travail avec des collègues de Etats-Unis* ». **Exp/Pa/Div 48**, auditeur canadien qui a commencé un transfert international à Lyon avant de rejoindre Paris estime devoir sa bonne intégration dans le bureau lyonnais à une manager de langue anglaise qui a accepté de le planifier « *Avant que j'arrive à Lyon, ils avaient eu une mauvaise expérience avec un Anglo-saxon, aucun des managers ne voulait me planifier, une manager franco-britannique, complètement bilingue a pris le risque de*

*me planifier*». Nos cadres internationaux issus d'un environnement multiculturel témoignent de leur plus grande facilité à travailler dans une équipe constituée de multiples nationalités. A Luxembourg **Exp/Lu/Div 15** nous confie « *En ce moment je travaille pour une équipe internationale, c'est plus facile que si tu es le seul à ne pas parler français ou allemand dans l'équipe, c'est plus facile de s'intégrer* ». Même sentiment à l'égard des clients chez **Exp/Zu/Div 27** à Zürich « *Avec les clients, j'ai eu beaucoup de problèmes parce que je suis allemande. Je veux dire que plus la société est internationale mieux c'est (...) mais dans une petite société les clients sont tous suisses, je ne comprenais pas et pour le client tu dois faire des efforts* ». Enfin, la nature des environnements intégrés influe inévitablement sur la structure des équipes rejointes, à Londres et à Singapour nous avons observé que les personnes interrogées rejoignaient quasi systématiquement des équipes multiculturelles. Ensuite à Francfort et à Paris, environnements fortement marqués par une langue et une culture unique, les équipes évoquées étaient dans la majorité des cas constituées uniquement de personnes de la nationalité du pays d'accueil, sinon elles étaient multiculturelles. A Luxembourg et en Suisse, la situation est différente, dans l'entreprise, nous retrouvons les groupes présents dans la société, à Luxembourg par exemple chez Diversaudit nous notons la présence d'un groupe français, la présence d'un groupe allemand et la présence d'un autre groupe constitué de tous les autres internationaux. Systématiquement les personnes qui intègrent le groupe des Allemands ou des Français sans que ce soit leur nationalité éprouvent des difficultés lors de cette expérience.

Nous rapprochons ces résultats des travaux d'Earley et Mosakowski (2010) sur la création d'une culture hybride propre à une équipe. Les auteurs distinguent trois types d'équipes, les équipes hautement homogènes constituées d'une nationalité unique, les équipes modérément hétérogènes constituées de plusieurs sous groupes de différentes nationalités et les équipes hautement hétérogènes composées uniquement de personnes de cultures différentes. Earley et Mosakowski (2010) démontrent que les équipes hautement homogènes et hautement hétérogènes sont les plus performantes. En effet dans les équipes homogènes les personnes aux mêmes références culturelles arriveront rapidement à trouver un mode de fonctionnement commun et seront satisfaites de leurs résultats. Dans les équipes modérément hétérogènes, la situation est plus complexe, les personnes confrontées à un défi ou à une menace vont se replier vers leurs sous-groupes nationaux et il sera difficile de créer une identité commune à l'équipe. Nous pensons que cette situation souvent rencontrée à Luxembourg lorsqu'une personne étrangère arrive dans un groupe allemand ou français rend l'intégration plus difficile. Enfin dans les équipes excessivement multiculturelles les auteurs montrent qu'il existe peu de bases pour la formation de sous-groupes, confrontée à une demande une telle équipe doit former une « culture hybride » qui permettra à ses membres de travailler efficacement ensemble, ce type d'équipe met plus de temps à construire des fondations communes mais les

auteurs ont démontré qu'à partir d'un certain temps elle rejoignent les équipes homogènes tant en performance qu'en satisfaction des résultats obtenus, ce type d'équipe correspond à nos équipes internationales porteuses d'identification dans lesquelles il est agréable de s'intégrer.

Ainsi le modèle d'Earley et Mosakowski (2010) nous permet d'éclairer les expériences de nos cadres internationaux et de leurs responsables des ressources humaines dans les entreprises multiculturelles à Luxembourg. Nos données suggèrent qu'il est plus facile de s'intégrer dans une équipe de sa propre nationalité ou dans une équipe multiculturelle que d'arriver dans une équipe dont les membres ont tous une même nationalité différente de la sienne. La création de sous groupes et la difficulté à s'identifier à un cadre de travail commun dans une telle situation seraient à l'origine de la complexité de l'expérience d'intégration dans ce cadre. La comparaison des situations vécues dans les différents pays étudiés montre que la forte présence d'Allemands et de Français à Luxembourg peut entraîner les cadres internationaux à être confrontés à une équipe modérément hétérogène lors de leur intégration dans les entreprises internationales. La situation est d'autant plus difficile que dans ce cas le cadre international est seul à se replier sur ses valeurs culturelles, il ne s'identifie pas à son équipe d'accueil, qui elle aussi se recentre autour de ses propres normes culturelles. Cette configuration augure d'une intégration plus complexe que lorsque le cadre a la chance de rejoindre une équipe composée de multiples nationalités.

#### **Section 4 La compétence technique favorise l'intégration du cadre international**

L'examen de nos données confirme l'importance de la compétence du cadre international dans le processus d'intégration à un nouvel environnement professionnel. Dans toutes les villes analysées et dans les différentes entreprises, internationales ou d'envergure plus nationales, de façon prévisible les individus qui apportent une compétence nécessaire à leur équipe s'intègrent facilement alors que l'expérience est plus difficile pour les personnes qui peinent à atteindre leurs objectifs. La compétence du cadre international entraîne sa reconnaissance de la part de ses collaborateurs, ce qui le conduit à s'identifier plus rapidement à son nouvel environnement organisationnel.

Une analyse plus fine de nos données nous permet de déceler une distinction entre Diversaudit, entreprise d'audit internationale et Luxassurance une société d'assurance qui est active surtout à Luxembourg et dans une moindre mesure dans la région Benelux. Chez Diversaudit quelque soit le pays d'accueil de l'individu, les répondants attribuent en général une importance significative à leur compétence dans leur processus d'intégration alors que chez Luxassurance si nous vérifions que les individus compétents s'intègrent bien, ils n'attribuent pas à leur compétence le succès de leur intégration. Cette situation met en lumière la forte culture

professionnelle qui existe en audit autour d'éléments techniques comme la méthodologie d'audit internationale et la culture de la performance caractéristique des cabinets d'audit et de conseil « Big Four », cultures moins développées dans l'entreprise d'assurance étudiée. Ensuite les impressions des responsables ressources humaines ainsi que les expériences d'intégration luxembourgeoise et parisienne nous montrent que la compétence technique seule ne suffit pas à garantir le succès de l'intégration du cadre international, elle doit s'accompagner d'ouverture d'esprit et d'une capacité d'adaptation certaine pour être perçue dans le nouvel environnement et réellement soutenir l'intégration de la personne. Les propos d'**Exp/Lu/Div 14** témoignent de l'importance des éléments techniques en audit, lorsque la méthodologie est maîtrisée, il pense que l'adaptation se fera facilement partout en Europe en tout cas « *Ce n'était pas difficile de s'adapter, généralement si tu commences en audit, tu apprends beaucoup et la façon d'auditer est la même partout au moins en Europe* ». A Zürich **Exp/Zu/Au2 31** est sensible à la reconnaissance de ses compétences par son équipe « *Ils étaient très contents de me voir arriver, le secteur des fonds explosait* » « *Je dirigeai presque l'Asset Management, tout le monde m'appelait pour aider* ». Le directeur de la mobilité internationale chez Diversaudit souligne le fait que dans le processus d'intégration, la capacité de l'individu à faire reconnaître sa compétence est aussi importante que la compétence en elle-même. « *La perception des comportements est importante, je ne sais pas si c'est la compétence en tant que telle ou la capacité de l'individu à faire percevoir ses compétences dans la nouvelle culture* ».

Ainsi notre analyse montre que pour que la compétence se révèle être un atout lors du processus d'intégration à un nouveau milieu professionnel le cadre international doit aussi être capable de faire reconnaître sa compétence par sa hiérarchie et son équipe, ce qui nécessite ouverture d'esprit et capacité d'adaptation. La culture professionnelle forte des cabinets d'audit accentue le rôle de la compétence dans le processus d'intégration aux yeux des cadres concernés.

### **Chapitre 3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement**

#### **Section 1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international**

Les propos des cadres interrogés ainsi que notre propre pratique de la mobilité internationale nous ont permis de faire émerger la capacité de l'expérience internationale à offrir au cadre un moment de réflexivité privilégié sur son parcours professionnel et de façon plus large sur son existence (Peltonen, 1998). Le cadre se remet en cause, confronté à une nouvelle culture, à de nouveaux modes de fonctionnement, il questionne ses schémas de référence et prend du recul

par rapport à sa propre culture. Notre étude exploratoire n'avait pas laissé transparaître cette évolution, mais les nombreux témoignages de personnes assurant avoir appris à mieux se connaître, à avoir mûri et à avoir développé certaines compétences durant cette période exceptionnelle nous ont permis de réaliser l'importance de ce phénomène. La comparaison des différents environnements étudiés montre que nos cadres internationaux bénéficient de cette opportunité quel que soit le pays d'accueil rejoint. Il nous a semblé que cette disposition à se remettre en question était liée au relatif éloignement de la ou des cultures rencontrées dans le cas des environnements multiculturels. Chez Luxassurance par exemple entreprise d'envergure nationale avec une majorité d'employés luxembourgeois, français, allemands et belges cette tendance est atténuée. Nos données suggèrent que lorsque le cadre ne vit pas cette expérience et ne questionne pas son mode de fonctionnement, la qualité de l'intégration se révèle moindre comme nous le montre l'exemple du senior manager indien **Exp/Pa/Div 48** qui a du mal à s'adapter à Paris.

Ainsi cette réflexion sur soi conduisant à une évolution de sa propre construction identitaire serait nécessaire pour s'adapter à une nouvelle culture. La comparaison d'un environnement multiculturel comme Luxembourg avec d'autres environnements plus marqués par l'influence d'une culture unique comme l'Allemagne et la France nous montre que cette remise en cause face à un environnement nouveau semble plus facile au sein d'un milieu multiculturel dans lequel les cadres internationaux rencontrent différents modes de fonctionnements, que lors de la confrontation à une culture unique. A Luxembourg le témoignage d'**Exp/Lu/Div 18** souligne cet aspect réflexif « *Tu commences à penser à toi, quels sont tes plans, est-ce que tu veux concentrer sur ta carrière ou sur ta vie privée (...) Est-ce que je veux retourner à Francfort ou ailleurs* ». Interrogé sur les apports de son expérience à Luxembourg **Exp/Lu/Div 23** s'exalte « *Cela m'a ouvert de nouveaux horizons (...) j'ai trouvé ce qui me fait avancer (...) Ce que tu veux faire de ta vie, si tu le sais, tu es capable de l'atteindre* ». A Francfort, l'expérience se révèle plus douloureuse **Exp/Ft/Re 42** nous fait part de ses doutes « *Si je ne suis pas vraiment heureuse d'être là, je vais en Uruguay après deux jours, je sens que je ne suis plus d'Uruguay et je veux retourner en Allemagne. C'était comme si j'étais entre deux mondes parce que je ne serai jamais complètement allemande* ». Ainsi les témoignages de nos cadres internationaux montrent que nombre d'entre eux quel que soit leur pays d'accueil sont amenés à se remettre en question, à remettre en cause leur mode de fonctionnement et à parfois questionner le sens de leur existence, beaucoup témoignent que cette expérience les a aidés à mûrir.

Il nous semble que questionnement producteur de sens chez l'individu se fera de manière plus aisée dans un environnement multiculturel tel que Luxembourg. Les cas étudiés suggèrent que l'absence de ce type de questionnement augure d'une intégration plus difficile. Cependant il

nous faut prendre avec précaution cette analyse car nous pensons que certains cadres internationaux plus timides ne sont pas enclins à mentionner de telles réflexions ou d'autres plus pragmatiques ne se dirigent pas naturellement vers ce type d'introspection ou ne la reconnaissent pas.

## **Section 2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne**

L'analyse des expériences de nos répondants dans l'ensemble des environnements étudiés met à jour les différentes évolutions identitaires développées par nos cadres internationaux pour s'adapter à leur nouvel environnement social et organisationnel lors d'une expérience internationale. Certains ont évolué en s'ouvrant à la culture de leur pays d'accueil, ils ont ainsi pris du recul par rapport à leur propre schéma de fonctionnement, d'autres passent par un changement identitaire plus lié au développement de compétences et à la connaissance d'eux-mêmes (Kohonen, 2004). La comparaison des différentes villes étudiées suggère que les cadres ayant rejoint Londres et Singapour sont globalement plus motivés par le développement de compétences professionnelles que les autres, une étude plus approfondie de leurs cas souligne que cette volonté peut mener aussi aux autres types de développement, l'individu décidé à privilégier une évolution centrée sur les compétences se rend parfois compte que l'ouverture sur la culture du pays d'accueil lui apporte plus. L'analyse des expériences des différents cadres interrogés tend à montrer que quelque soit l'endroit, pour s'intégrer dans un milieu professionnel lié à un nouvel environnement culturel, le cadre doit avoir la capacité de se remettre en question et de s'ouvrir à la culture ou aux différentes cultures présentes dans le pays d'accueil. Les responsables des ressources humaines corroborent cette tendance, ils remarquent que la recherche de développement personnel et d'ouverture lors d'une expérience internationale tend à augurer d'une meilleure intégration au sein de l'entreprise que le désir d'accéder à un niveau de vie meilleur ou de progresser dans sa carrière.

A Luxembourg plusieurs répondants bien intégrés dans leurs équipes s'enthousiasment de la richesse du contact avec différentes cultures et de l'apport en termes d'ouverture d'esprit, ils semblent avoir évolué en ce sens. **Exp/Lu/Div 20** partage les apports de cette expérience « *ça m'apporte une nouvelle vision du monde, tu n'as pas seulement un point de vue, tu ne te concentres pas sur la vision de ton pays, tu changes d'état d'esprit dans le bon sens* ». Même sentiment chez **Exp/Lu/Lux 25** qui évolue pourtant dans un milieu plus luxembourgeois « *ça apporte une plus grande ouverture d'esprit, la connaissance de cultures, d'habitudes différentes, un côté européen, l'Europe prend tout son sens. J'en ressors grandie et beaucoup plus riche* ». A Zürich **Exp/Zu/Div 33** développe sa capacité d'adaptation à ce contact « *Cette*

*diversité est une bonne chose et développe la capacité d'adaptation. J'ai changé en ce sens ».*

Le directeur international de la mobilité chez Diversaudit confirme que ce désir de développement personnel augure souvent d'une expérience réussie « *Par rapport au facteur monétaire, je crois qu'on est à un croisement de chemin, dans le temps être expatrié, ça te permettait d'augmenter ton niveau de vie, aujourd'hui c'est moins important que l'enrichissement personnel, ça se traduit dans les candidats que l'entreprise doit choisir, choisir quelqu'un qui en veut, alors ça peut bien se passer et la personne peut se développer*».

Les personnes qui se concentrent sur le développement de compétences et accèdent à une certaine maturation s'intègrent plus difficilement. **Exp/Lu/Div 19** qui a connu de gros problèmes d'intégration à Luxembourg nous confie « *Cette expérience donne plus de valeur et plus d'expérience à ma qualification et c'est le plus important* ». **Exp/Sg/Div 34** partage la même motivation strictement professionnelle qui ne semble pas particulièrement épanoui dans son pays d'accueil affirme « *De retour en Allemagne, je vais travailler avec les pays asiatiques, ça m'a aidé à développer mon réseau, ça me fournit une valeur ajoutée* ».

Ainsi nos données montrent que de façon générale le développement entraîné par l'expérience internationale concerne différentes facettes de la personnalité de nos cadres, ouverture à la culture du pays d'accueil, développement professionnel et maturation de la personnalité même du cadre. Nous avons montré que pour s'intégrer à un milieu professionnel lié à un nouvel environnement culturel le cadre doit avoir la capacité de questionner son mode de fonctionnement. Il doit passer par une évolution de son identité culturelle pour avoir la possibilité de s'identifier à son nouvel environnement. Nous expliquons ce phénomène par le fait que chez les cadres interrogés, l'envie d'interagir avec les locaux ou d'autres étrangers dans le cadre d'un environnement multiculturel les amène à comprendre le comportement des personnes qui les entourent. Ils s'adaptent ainsi plus vite et sont donc plus efficaces dans l'entreprise. Ouverture d'esprit et capacité d'adaptation sont indispensables à cette démarche surtout dans le contexte spécifique de l'environnement multiculturel luxembourgeois. L'analyse de Black (1990) met à jour l'existence d'une capacité relationnelle chez l'expatrié qui facilite son expérience. Si l'individu développe des relations avec les nationaux du pays d'accueil, il obtient des informations sur les modifications nécessaires à son comportement, ce qui lui permet de faire preuve d'une attitude plus appropriée du point de vue culturel.

## RESUME D'ETAPE

La confrontation des perceptions issues de notre étude exploratoire aux expériences de cadres internationaux à Luxembourg mais aussi à Zürich, à Singapour, Londres, Francfort et Paris et aux opinions des responsables ressources humaines de certains de leurs employeurs a permis de faire émerger de nos données plusieurs propositions. Nous avons pu confirmer certaines perceptions issues de l'étude exploratoire puis la méthode de l'analyse comparative continue entre les différents environnements étudiés nous a permis de spécifier nos catégories. Nous avons tout d'abord tenté de définir à quel ensemble les cadres internationaux cherchent à s'intégrer dans l'environnement multiculturel luxembourgeois, nous avons ensuite analysé les éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe et donc de s'y intégrer. Enfin, nous avons déterminé le processus d'évolution identitaire qui permet à l'individu de s'identifier au milieu organisationnel multiculturel luxembourgeois.

Dans un premier temps notre étude a mis à jour l'existence caractéristique de deux mondes dans les milieux multiculturels tels que Luxembourg avec la présence d'une communauté internationale forte qui se démarque tout à fait des réseaux locaux. Cette dichotomie ressentie dans les entreprises internationales est moins présente dans les entreprises d'envergures plus nationales. Dans les environnements multiculturels comme Luxembourg les internationaux sont attirés avant tout par les opportunités professionnelles et financières ou la rencontre de différentes cultures, ils ne sont finalement pas intéressés par les locaux. Ils sont séduits par la communauté internationale au contact de laquelle ils s'épanouissent. La situation est différente dans les environnements plus marqués par une culture nationale forte. En France et en Allemagne les cadres interrogés sont souvent attirés par la culture, le pays en lui-même et la volonté d'apprendre la langue du pays d'accueil.

Nous distinguons tout de même deux profils de cadres face à la mobilité internationale. Certains savent pertinemment que cette expérience ne constitue qu'une étape dans leur carrière et ils font le choix de ne pas s'investir dans leur société d'accueil, d'autres choisissent de s'ouvrir à la culture du pays d'accueil et dans le cas de Luxembourg aux différentes cultures présentes dans le pays et de s'y investir même s'ils n'y restent parfois pas plus longtemps que leurs homologues. A Luxembourg, la volonté de protection de la part des locaux ne favorise pas non plus les relations des internationaux avec les habitants de leur pays d'accueil.

Dans les différents pays étudiés nous avons observé une volonté de protection des locaux à l'égard des étrangers lorsque la langue du pays d'accueil est minoritaire comme c'est le cas en Suisse et à Luxembourg, ce sentiment ne semble pas exister à Singapour où l'anglais est communément utilisé.

En comparant les sociétés multiculturelles telles que Luxembourg, Singapour et Zürich avec des environnements plus « mono-culturels » nous avons pu confirmer qu'à Luxembourg la position nationale favorable à la diversité soutient la présence de différentes communautés nationales qui n'engagent pas les internationaux à s'intégrer aux réseaux locaux. Dans les pays dominés par la présence d'une culture et d'une langue, ces communautés nationales semblent moins influentes et les internationaux ont tendance à rechercher le contact des locaux et à s'intégrer à leur groupe. L'utilisation de l'anglais, les procédures d'intégration et la présence même de nombreux internationaux encouragent la diversité dans les milieux organisationnels multiculturels, l'intégration s'y avère plus aisée que dans un milieu organisationnel d'envergure plus nationale.

Nous nous sommes ensuite intéressés au processus d'identification à un groupe chez le cadre international, notre étude fait clairement apparaître une tendance au regroupement par nationalité et par langue dans la société du pays d'accueil. Le fait de connaître un compatriote dans le pays d'accueil, de retrouver des personnes aux mêmes références culturelles rassure notre population et facilite son expérience, enfin nos cadres communiquent plus aisément et arrivent mieux à exprimer leurs sentiments dans leur langue maternelle. Ce regroupement est favorisé par l'importance des différentes communautés culturelles dans les environnements multiculturels tels que Luxembourg. Une analyse plus approfondie de ce phénomène nous montre que la curiosité, l'ouverture d'esprit et le goût de l'échange avec les locaux sont indispensables pour une intégration réussie. A Luxembourg ces qualités permettront au cadre international de s'affranchir de sa communauté d'origine et de s'intégrer dans la société de façon plus globale. Dans l'entreprise, l'expérience de nos répondants confirme la disparité des situations d'intégration suivant la nationalité des personnes dans l'équipe rejointe. Nos données vérifient le modèle d'Earley et Mosakowski (2000) sur la création de culture hybride et suggèrent qu'il est plus facile de s'intégrer dans une équipe de sa propre nationalité ou dans une équipe multiculturelle que d'arriver dans une équipe dont les membres ont tous une même nationalité différente de la sienne. Ces résultats expliquent les problèmes d'intégration survenus à Luxembourg par la présence dans les entreprises internationales de sous-groupes allemands et français importants. Une intégration dans de telles équipes s'y révèle plus complexe pour le cadre international que lorsqu'il a la chance de rejoindre une équipe composée de multiples nationalités.

Enfin la reconnaissance de la compétence du nouveau-venu de l'international lui permettra aussi de s'identifier à une équipe et de s'y intégrer. Nos comparaisons inter entreprises mettent l'accent sur la forte culture professionnelle dans les cabinets d'audit et de conseil appartenant aux Big Four, les répondants y attachent une grande importance à l'expertise technique et à la performance.

Enfin il nous est apparu que pour réussir une intégration professionnelle liée à un nouvel environnement multiculturel tel que Luxembourg, le cadre international doit connaître une évolution identitaire pour s'identifier à un autre groupe que son groupe d'origine. Les expériences de nos répondants nous montrent que l'expérience internationale est une excellente opportunité de réflexivité (Peltonen, 1998), de remise en cause de ses schémas de fonctionnement. Cette évolution identitaire peut prendre différents aspects, chez certains cadres il s'agira d'une ouverture à la ou aux différentes cultures du pays d'accueil, pour d'autres ce sera plus un développement de compétences et une maturation de leur personnalité (Kohonen, 2005). De façon générale les cas analysés nous montrent que pour s'intégrer dans un milieu professionnel lié à un nouvel environnement culturel, le cadre doit avoir la capacité de questionner son mode de fonctionnement et de s'ouvrir un minimum aux cultures présentes dans la société d'accueil, particulièrement dans le cadre spécifique de l'environnement multiculturel luxembourgeois. Nos données montrent que les cadres qui n'ont pas effectué cette démarche ont rencontré de gros soucis d'intégration.

## **Chapitre 4 Discussion autour de la création d'une culture d'équipe hybride comme vecteur d'identification au groupe multiculturel**

Nous allons commencer par une synthèse des résultats à partir desquels nous nous proposons d'expliquer le processus d'intégration dans l'environnement professionnel multiculturel luxembourgeois. Nous aurons recours au modèle de création d'une culture d'équipe hybride d'Earley et Mosakowski (2010) pour nourrir nos interprétations. Enfin nous mettrons en lumière les apports de notre étude par rapport à la littérature ayant attiré au management interculturel et à l'intégration.

### **Section 1 Synthèse des résultats**

#### **1.1 Intégration par rapport à quoi ?**

Nous avons remarqué la présence de deux mondes à Luxembourg, d'une part la communauté internationale et les différentes communautés nationales étrangères et d'autre par les réseaux luxembourgeois, nous observons peu d'interactions entre ces deux groupes et parfois une sorte de réticence des locaux à l'égard des internationaux. Ces communautés se retrouvent dans le cadre de l'entreprise, situation typique des autres environnements multiculturels étudiés. Nous avons tout de même mis à jour deux types de profils de cadres internationaux par rapport à ce choix d'un groupe d'appartenance lors de la confrontation à un nouveau milieu organisationnel multiculturel. Nous qualifierons les premiers d'« opportunistes », leur expérience internationale est guidée par l'accélération de leur carrière ou par un intérêt financier, cette population cherchera à s'intégrer à la communauté internationale. Le groupe suivant que nous appellerons « les investis » sont plutôt animés par un désir de développement personnel ou la découverte de nouvelles cultures et s'intéresseront aux groupes locaux comme aux réseaux internationaux.

#### **1.2 Les éléments qui permettent au cadre international de s'identifier à un nouveau groupe**

Les réponses de nos cadres internationaux dans les différents environnements étudiés suggèrent leur regroupement par nationalité et par langue dans la société. En effet face à la confrontation à un nouvel environnement culturel les individus sont rassurés par le contact de personnes qui partagent leurs références culturelles, le fait de pouvoir s'exprimer dans leur langue maternelle leur apporte aussi un certain réconfort. Cependant pour réussir leur intégration dans la société de façon plus globale, ils doivent quitter la zone de confort offerte par leur communauté nationale.

Dans l'entreprise, nous avons aussi observé l'intégration plus aisée des cadres dans des équipes de leur propre nationalité ou dans des équipes composées de multiples nationalités

différentes. En revanche, la confrontation à un groupe homogène d'une nationalité différente de la sienne pose problème au nouveau venu.

La reconnaissance de la compétence du nouveau venu de l'international par son équipe facilite également l'identification du cadre international à son équipe

### 1.3 L'intégration à un nouveau groupe exige une évolution de l'identité du cadre

A la lumière des travaux d'Eeva Kohonen (2005) consacrés à l'impact des transferts internationaux sur l'identité des cadres, les expériences de nos répondants nous ont permis de distinguer deux types d'évolution identitaire. En effet certains cadres pour s'adapter et finalement réussir à s'identifier à leur nouvel environnement social et organisationnel développent des compétences, ce qui les guide vers une maturation porteuse d'une meilleure connaissance d'eux-mêmes.

D'autres répondants connaissent une évolution identitaire liée à l'ouverture à la culture du pays d'accueil, dans l'environnement multiculturel luxembourgeois, il s'agit d'une ouverture aux différentes cultures présentes. Les cas analysés lors de notre étude suggèrent que ce second type d'évolution identitaire augure d'une meilleure intégration au sein d'un environnement organisationnel multiculturel à Luxembourg. En effet les cadres qui ont pleinement réussi leur intégration chez Diversaudit Luxembourg se sont ouverts aux différentes cultures présentes dans l'entreprise et ont évolué en ce sens, travailler efficacement et s'identifier à une équipe multiculturelle exige l'ouverture nécessaire à la compréhension de la culture de l'autre et un travail de progression vers les normes de celles-ci. Les cadres internationaux qui ont connu ce type d'évolution à Luxembourg soulignent tous leur plaisir à échanger entre cultures et l'importance de l'ouverture d'esprit dans leur expérience internationale. Souvent cette découverte de différentes cultures constitue à leurs yeux l'apport principal de leur expérience. Cette tendance se vérifie dans tous les environnements étudiés, si partout l'ouverture à la culture de l'autre est importante, elle se révèle cruciale en milieu multiculturel.

## **Section 2 Les apports de l'approche identitaire et du modèle de création d'une culture d'équipe hybride pour comprendre le choix d'appartenance à une équipe multiculturelle**

### 2.1 Retour sur le modèle théorique de création d'une culture d'équipe hybride

Comme nous l'avons déjà évoqué Earley et Mosakowski (2000) ont mis en évidence la capacité des équipes « fortement » multiculturelles à être efficaces et satisfaites de leurs résultats en s'identifiant à un mode de fonctionnement commun. Grâce à l'analyse de l'activité d'une équipe

en entreprise et deux études confirmatoires menées auprès de groupes d'étudiants, les auteurs ont distingué trois types d'équipes, premièrement les équipes fortement homogènes dans lesquelles les membres ont le sentiment de partager des caractéristiques fondamentales. Les équipes modérément hétérogènes constituent le deuxième type d'équipe, il existe en leur sein des sous-groupes dont les membres perçoivent quelques traits particuliers qui les distinguent en sous-entités. Troisièmement dans les équipes hautement hétérogènes, tous les membres diffèrent les uns des autres sur des caractéristiques fondamentales, il existe peu de bases communes à la création de sous-catégorisation. La théorie de l'identité sociale de Tajfel (1982) et celle de l'auto-catégorisation de Turner (1987) amènent les auteurs à considérer la formation de groupes chez les individus sur la base de leur relative similarité aux autres et leur tendance à distinguer leur groupe des autres en exagérant les différences des personnes n'appartenant pas à leur clan. Dans un tel contexte il est important de définir les traits caractéristiques qui entraînent cette perception de similitude ou de différence. Il apparaît que dans les équipes formées de différentes nationalités ou cultures, la nationalité constitue cette caractéristique distinctive.

Les auteurs montrent ainsi que les équipes hautement homogènes qui dans leur expérience sont composées de la même nationalité arrivent à s'identifier à l'équipe, à travailler efficacement et à être satisfaites de leurs résultats rapidement, les équipes hétérogènes, composées de multiples nationalités ont besoin d'un temps d'adaptation pour trouver des bases de fonctionnement communes et s'identifier au groupe mais à partir d'un certain moment elles rattrapent les équipes hautement homogènes en termes d'efficacité et de satisfaction. Le fonctionnement des équipes modérément homogènes se révèle plus compliqué, confrontés à une difficulté les membres de l'équipe vont se retirer dans leur sous-groupe et il sera plus compliqué de créer une identité commune au groupe dans sa globalité, ce type d'équipe ne rattrape pas le niveau de résultats et de satisfaction au travail des équipes homogènes et fortement hétérogènes. Ainsi les auteurs soulignent qu'une équipe hautement hétérogène après avoir coconstruit des processus d'interaction et de communication parvient à créer une culture d'équipe hybride commune, une identité commune, ce qui entraîne ses membres à se percevoir comme appartenant à celles-ci. Cette création d'une culture d'équipe hybride semble être garante de bons résultats pour l'équipe en question, mais aussi d'une certaine satisfaction du travail effectué. Earley et Mosakowski (2000) précisent qu'il faut rester vigilant quant aux traits caractéristiques d'identification et de distinction entre groupes. En effet, il est possible que dans certains contextes la nationalité et la culture soient supplantées par d'autres éléments. Ils soulignent aussi l'importance de la perception d'appartenance de l'individu, dans l'une des équipes analysées lors de leurs travaux, Anglais et Américains percevaient une forte orientation culturelle commune et avaient tendance à former un sous-groupe au sein de leur équipe.

## 2.2 Comment l'individu effectue-t-il son choix d'appartenance à un groupe ?

### 2.2.1 Les apports de la psychologie interculturelle pour comprendre le cycle d'adaptation à une nouvelle culture

Les théories issues de la psychologie interculturelle éclairent le processus de construction identitaire de l'individu confronté à un nouvel environnement culturel. Comme nous l'avons déjà évoqué Zohra Guerraoui et Bertrand Troadec (2000) montrent que la construction identitaire est une négociation constante entre un impératif d'unicité et de cohérence du moi et les influences de différentes appartenances. Erikson (1972) souligne le rôle des conflits rencontrés par le sujet dans le processus de construction identitaire. Ils vont donner lieu à des processus de déstructuration puis laisseront place à des périodes de structuration, matérialisées par de nouvelles identifications. Il nous semble que la confrontation à une nouvelle culture par l'individu va inévitablement mener à ce type de conflit source de restructuration de l'identité. Allain Joly (1990, p475) met en parallèle cette opération de « *déstructuration-restructuration* » avec le cycle vécu par le cadre lors de son expérience internationale, il montre que l'expérience interculturelle menace forcément l'identité personnelle de l'individu dans la mesure où il est exposé à de nouveaux ensembles culturels et il doit interagir avec des « *structures de personnalité dont le fonctionnement ne peut être décodé à travers les modèles fournis par sa culture d'origine* ». L'auteur rend compte des phases de « *l'expérience existentielle en milieu étranger* ». Ce cycle commence par une « *phase d'enchantement* », de découverte, de stimulation intellectuelle ensuite, arrive un seuil à partir duquel l'individu ne parvient plus à décoder les modes de fonctionnements des membres du pays hôte à partir de ses propres schémas culturels.

Commence alors la période de négativisme outrancier phase cruciale lors de l'expérience interculturelle, l'incompréhension envahit l'individu et il nous semble que c'est durant cette période que son identité est mise à mal par la relation et la nécessité d'adaptation au moins professionnelle à un groupe dont il ne saisit pas les codes. Les auteurs en management interculturel nous ont fourni de nombreux outils pour déchiffrer les comportements et les valeurs de différentes cultures, que ce soit les cinq dimensions de Geert Hofstede (1994), l'analyse du rapport au temps et à la communication de Edward T Hall (1979), l'approche culturaliste de Philippe d'Iribarne (1989) ou l'analyse exhaustive de Susan C. Schneider et de Jean-Louis Barsoux (2003). Allain Joly (1990, p478) souligne que le langage constitue une clé pour déchiffrer les codes du pays hôte, il appréhende la langue comme « *l'outil privilégié de l'identité personnelle, à l'étranger elle sera le véhicule de la déstructuration de cette identité* ». Jean-Claude Usunier (1998) reconnaît aussi le rôle significatif de la langue dans l'expérience

interculturelle, la langue tend simultanément à refléter et à former notre vision du monde. Il souligne à la lumière de l'hypothèse de Whorf-Sapir (1956) que la structure du langage a une influence significative sur la perception et la catégorisation des choses, ainsi les personnes issues de différentes cultures communiquent, catégorisent et perçoivent leurs réalités différemment. Varner et Beamer (2011) montrent dans le même esprit que le langage reflète nos priorités et nos valeurs et que la barrière de la langue complexifie la relation interculturelle.

Il nous semble que durant cette période de doute et de conflits intérieurs le cadre international comme l'indiquent nos données va recourir au confort offert par sa communauté d'origine. Le fait de pouvoir interagir avec des personnes aux mêmes références culturelles et de communiquer sans malentendu l'engage dans un premier temps à s'identifier à ce groupe. Allain Joly (1990, p85) montre d'ailleurs que c'est lors de cette phase qu'apparaît la tentation du ghetto, il précise « *qu'elle sera d'autant plus forte qu'elle recouvrira une incapacité à comprendre la culture du pays hôte dans toute sa complexité* », il s'agit là d'une défense de l'identité personnelle troublée par la tentative d'assimilation de codes culturels incompréhensibles.

Lors de la troisième période, Allain Joly (1990, p488) montre que le cadre étranger choisit entre deux extrêmes « *prendre ses distances ou s'intégrer* », dans le premier cas l'individu renonce à comprendre les codes culturels du pays d'accueil et se distingue volontairement des locaux dans le cas contraire le cadre étranger va s'ouvrir à la culture de l'autre et s'identifier en partie à ses schémas. Nous rapprochons cette expérience de l'analyse de l'évolution identitaire rencontrée par l'expatrié, il nous semble que lorsque le cadre se dirige vers une évolution identitaire liée à l'ouverture sur la culture du pays d'accueil il fera implicitement le choix de l'intégration selon Allain Joly (1990), si son évolution s'apparente plutôt à une maturation liée au développement de la compétence alors il se dirigera vers la « non-intégration ». L'auteur identifie une quatrième phase qui est celle du choc du retour. Ainsi la difficulté à interpréter les codes culturels du pays d'accueil, peut ébranler l'identité personnelle de certains cadres et les amener à prendre leurs distances par rapport à cette culture ce qui compromet leur intégration. La littérature nous a aidés à comprendre l'épreuve rencontrée par l'identité du cadre international lors de la confrontation à une nouvelle culture dans la société mais qu'en est-il dans l'entreprise ?

## 2.2.2 La possibilité d'identification au milieu professionnel

Les recherches de Renaud Sainsaulieu (1977) et celles de Claude Dubar (1991) montrent que l'identité de l'individu se construit aussi au travail. Renaud Sainsaulieu (1977) a en effet mis à jour le concept d'identité professionnelle, le rapport au travail ne constitue pas une simple

transaction économique, il est porteur d'identification et de reconnaissance sociale, l'individu effectue un arbitrage permanent entre de multiples appartenances au sein de différentes communautés. Comment cette identité peut-elle conserver une certaine forme de cohérence dans un nouvel environnement culturel en forte contradiction avec l'identité personnelle? Philippe Pierre (2003) a mis en évidence cinq stratégies identitaires chez les cadres internationaux pour négocier la cohérence de leur identité personnelle avec une identité au travail liée à un environnement culturel nouveau, il montre qu'en fonction du contexte et de l'histoire du cadre, celui-ci aura recours à différentes stratégies identitaires pour se reconnaître dans son entreprise. Il explicite une gradation de situations allant de la stratégie identitaire de repli et de cloisonnement culturel, de rejet finalement de la culture du pays hôte à la stratégie de conversion totale à une culture idéalisée. Selon Helena Karjalainen (2010), la culture d'entreprise a aussi un rôle à jouer dans le processus d'identification à l'entreprise, elle montre grâce à l'étude approfondie d'une entreprise multiculturelle que la construction d'une culture d'entreprise commune permet de surmonter les différences culturelles dans la mesure où elle offre une possibilité de rassemblement autour d'une identité commune. Ainsi certains auteurs s'accordent à reconnaître la possibilité d'identification qu'offre l'entreprise à l'individu, soutien appréciable pour le cadre international dont la construction identitaire est ébranlée par la confrontation à un nouvel environnement culturel.

### 2.3 Utilisation du modèle d'Earley et Mosakowski pour comprendre la diversité des situations d'intégration liée à la culture nationale de l'équipe rejointe dans l'environnement multiculturel luxembourgeois

#### 2.3.1 Le mécanisme d'identification de l'individu à son équipe dans le contexte spécifique d'une entreprise multiculturelle à Luxembourg

Nous avons comparé l'expérience d'intégration de cadres internationaux dans la même entreprise multiculturelle dans différentes places financières et dans d'autres entreprises dans les mêmes endroits. Cette analyse nous a permis de faire émerger les caractéristiques de ce processus dans une entreprise multiculturelle à Luxembourg. Eclairés par les travaux de Carmel Camilleri (1997), nous avons défini l'intégration comme un choix d'appartenance identitaire, comme finalement la volonté et la capacité à se reconnaître dans le pays et pour la partie professionnelle de l'expérience d'intégration dans l'entreprise du pays d'accueil. Comme nous l'avons déjà évoqué, les cas analysés à Luxembourg révèlent l'étonnante diversité des expériences d'intégration dans la même entreprise selon les nationalités côtoyées dans l'équipe rejointe. Globalement lorsque les cadres internationaux rejoignent soit une équipe de leur propre nationalité, soit une équipe fortement multiculturelle, l'expérience semble bien se

dérouler, le sentiment de ceux qui ont intégré une équipe homogène d'une nationalité différente de la leur est tout autre. En effet, ils n'arrivent généralement pas à s'identifier à ce groupe aux schémas de fonctionnements différents et bien établis. Si en plus il existe une barrière de la langue pour le nouvel arrivant, l'expérience se révèle extrêmement difficile.

#### *2.3.1.1 Analyse de l'expérience d'intégration dans une équipe hautement homogène*

Les travaux d'Earley et Mosakowski (2000) montrent que les équipes hautement homogènes en termes de nationalités arrivent à travailler efficacement et rapidement ensemble et à être satisfaites de leurs résultats, nous pensons que cette situation entraîne une tendance chez les cadres internationaux à essayer de se regrouper par nationalité dans l'entreprise. Cette facilité à travailler ensemble et la reconnaissance entraînée par l'obtention de bons résultats amènent le cadre international à s'identifier naturellement à sa nouvelle équipe et à son nouveau milieu organisationnel et à s'y intégrer. Souvenons-nous des propos des Luxembourgeois et des internationaux interrogés dans le cadre de l'étude exploratoire. Ils témoignent que pour les Allemands et les Français rejoignant des équipes de leur nationalité, l'intégration ne posait aucun problème. Cette disposition au regroupement par nationalité se retrouve aussi dans les autres pays étudiés, l'expérience du directeur américain **Exp/Sg/Div 35** qui crée sa propre équipe d'Américains au sein de Diversaudit Singapour est symptomatique à cet égard. Les témoignages recueillis dans les différents environnements analysés sont aussi riches d'exemples d'expériences d'intégration facilitées par un compatriote dans l'entreprise, **Exp/Lu/Div 22** un senior manager américain expatrié chez Diversaudit Luxembourg a aidé les auditeurs américains expatriés à s'intégrer, il a accepté d'être leur « Performance Manager », manager chargé du conseil de carrière et de l'évaluation des auditeurs, il a ainsi guidé leurs premiers pas dans l'entreprise. Les personnes en question reconnaissent que ce contact a été décisif pour leur bonne intégration dans l'entreprise. A Londres aussi **Exp/Lo/Amb 40** dont le premier stage a eu lieu dans une banque française avec une majorité d'employés français confie ne pas avoir rencontré de difficultés particulières. Cette tendance semble généralisable puisqu'elle ne se limite pas à l'environnement luxembourgeois.

L'individu confronté à un nouvel environnement culturel se trouve réconforté par une telle situation. La possibilité de travailler avec des collègues de même culture lui offre la possibilité d'atténuer les menaces pour son identité personnelle évoquées par Allain Joly (1990). En effet le cadre international échappe ainsi pour partie à l'interaction avec des structures de personnalité dont il ne comprend pas les schémas de fonctionnement. Dans cette perspective il rencontre moins de difficulté à préserver la cohérence et la stabilité de son identité personnelle, il s'épanouit donc tout naturellement dans l'entreprise avec les personnes partageant ses

référents culturels. Nombre de nos répondants ont aussi évoqué la barrière de la langue, cette question a été moins abordée à Londres et à Singapour où de façon prévisible, l'utilisation de l'anglais rend ce sujet moins sensible. L'analyse de Jean-Claude Usunier (1998) nous montre bien qu'il ne s'agit pas uniquement d'un problème de traduction mais aussi de façons différentes de catégoriser et percevoir le monde qui rendent la communication interculturelle fort difficile.

Ainsi l'expérience du cadre international sera facilitée lorsqu'il rejoint dans l'entreprise une équipe de sa langue et de sa culture, il ne passe pas par l'épreuve douloureuse mais enrichissante d'une remise en cause de son identité personnelle face à l'incapacité de comprendre des modes de fonctionnement qui lui échappent. Il comprend facilement les objectifs de son équipe et peut s'y identifier, les bons résultats plus rapidement atteints que dans des équipes plus hétérogènes selon Earley et Mosakowski (2010) contribuent à une reconnaissance de l'équipe de nature à renforcer l'intégration de la personne. Notons que le cabinet d'audit et de conseil Diversaudit nous semble particulièrement propice à ce type de regroupement de par sa structure assez flexible dans laquelle les managers choisissent dans un « vivier » d'auditeurs juniors et seniors pour constituer différentes équipes qui évoluent au fil des missions, cette structure adhocratique (Mintzberg, 1982) leur offre la possibilité de choisir des collaborateurs de leur nationalité. Dans une organisation plus classique au sein de laquelle les départements sont constitués de façon plus rigide, les personnes ont peut-être plus de difficultés à succomber à cette tentation. L'environnement luxembourgeois dans la société internationale et dans la société plus luxembourgeoise étudiées se révèle favorable à ce type de configuration dans la mesure où nous repérons dans les entreprises différents groupes étrangers significatifs de même nationalité comme les Allemands, les Français, les Belges et les Luxembourgeois pour l'entreprise luxembourgeoise.

#### *2.3.1.2 Analyse de l'expérience d'intégration dans une équipe modérément hétérogène*

Le deuxième type d'équipe étudiée par Earley et Mosakowski (2000) est qualifié de modérément hétérogène, il s'agit d'une équipe constituée par différents groupes de personnes partageant des traits caractéristiques communs. Les auteurs ont montré qu'en présence de personnes de différentes nationalités, cet élément constituera le point d'identification principal des membres de l'équipe. L'équipe modérément hétérogène utilisée par Earley et Mosakowski (2000) est donc constituée d'un nombre limité de nationalités représentées par plusieurs personnes. Les auteurs montrent qu'en cas de conflit les membres de ce type d'équipe vont se replier en sous-groupes de nationalités distinctes, il est alors difficile pour eux de s'identifier à un objectif commun. Les auteurs évoquent « *la génération d'une mentalité eux contre nous* »,

cette situation est préjudiciable au fonctionnement et aux performances de ce type d'équipe, elles ne rejoignent jamais le niveau de résultat et la satisfaction au travail des équipes homogènes. Il nous semble que cette configuration correspond aux expériences difficiles vécues par certains de nos cadres internationaux, en effet **Exp/Lu/Div 15**, auditrice senior philippine, a commencé son expérience chez Diversaudit Luxembourg dans une équipe composée de francophones, elle a eu énormément de difficultés à s'adapter, elle souhaitait abandonner. Elle n'arrivait pas à décoder les schémas de fonctionnement de ses collègues qui comme l'indique le modèle d'Earley et Mosakowski (2000) lors de conflits se repliaient dans leurs sous-groupes en s'identifiant à leurs valeurs d'origine. Ils avaient ainsi tendance à l'exclure et à lui attribuer les problèmes survenus lors de la mission. Finalement le fait de la transférer dans une autre équipe plus internationale l'a convaincue de rester et elle a pu s'épanouir dans l'entreprise. Souvenons aussi du cas d'**Exp/Zu/Div 27** à Zürich, elle a rencontré des problèmes lorsqu'elle travaillait avec une équipe composée uniquement de Suisses avec un collègue qui refusait de lui parler allemand pour qu'elle comprenne. Il nous semble qu'ici la présence massive d'Allemands en Suisse suscite une certaine animosité de la part des locaux, il est difficile dans ce contexte à un Allemand de s'identifier à une équipe de Suisses.

L'intégration du nouveau venu de l'international dans une équipe constituée de personnes appartenant toutes à une même nationalité différente de la sienne semble poser problème. Là encore le processus de la structuration identitaire de l'individu nous offre une possibilité d'explication. Les personnes de même nationalité déjà dans l'entreprise ont développé des modes de fonctionnements communs issus de leur culture. Lorsqu'ils voient arriver une personne différente dont ils ne saisissent pas d'emblée les codes de fonctionnement en cas de problème ils se replient autour de leur sous-groupe identitaire. Par la même, ils cherchent à préserver la cohérence de leur identité personnelle ébranlée par des façons d'appréhender le travail et des comportements qui leur échappent. De son côté le cadre international dans un contexte finalement peu propice à l'échange se replie sur ses valeurs, lui aussi pour préserver une identité ébranlée par la nouveauté. L'expérience est d'autant plus difficile pour lui que dans les situations que nous avons évoquées il se retrouve seul « contre » les membres de son équipe. Il peut en outre être confronté à une barrière de la langue, ce qui complique encore la communication. Nous pensons qu'il est difficile pour le cadre international de procéder à l'évolution identitaire nécessaire à l'identification à un groupe qui rejette ses schémas de fonctionnement et le fait de rejoindre une telle équipe complique sensiblement son expérience d'intégration. Les comparaisons des différents environnements intégrés nous montrent que ce cas de figure apparaît surtout à Paris, à Luxembourg et en Suisse. Il nous semble que Luxembourg et Zürich présentent certaines caractéristiques communes qui expliquent la

possibilité d'être confrontés à ce type d'équipe pour les internationaux, en effet il s'agit de pays qui utilisent une langue régionale relativement menacée et qui accueillent de grands groupes d'étrangers de la même nationalité. A Paris, cette tendance pourrait s'expliquer par le caractère monoculturel et le taux relativement faible d'étrangers accueillis, à Francfort les personnes interrogées travaillaient plus au sein d'équipes internationales dans leurs entreprises et nous avons été moins sensibles à ce phénomène.

Ainsi à Luxembourg, la présence de grands groupes de nationalités différentes dans les entreprises, entraîne des situations d'intégration difficiles pour les cadres internationaux qui rejoignent une équipe uniquement constituée de personnes d'une nationalité différente de la leur. Ils sont confrontés à un phénomène de repli du groupe d'accueil peu propice à l'identification à celui-ci.

### *2.3.1.3 Analyse de l'expérience d'intégration dans une équipe hautement hétérogène*

En dernière analyse Earley et Mosakowski (2000) ont étudié les comportements et les interactions au sein d'une équipe hautement hétérogène, une fois encore la nationalité constitue le trait caractéristique de partage entre les membres de l'équipe analysée. Les auteurs montrent que ce type d'équipe rencontre des difficultés pour travailler efficacement au début de sa collaboration mais réussit ensuite à rattraper le niveau de résultat et de satisfaction au travail d'une équipe homogène. Les auteurs expliquent que les personnes toutes issues de différentes cultures ne vont pas avoir l'opportunité de se retirer en sous-groupes, elles vont chercher à construire des modes de fonctionnement et de communication communs, acceptables par tous, ce processus aboutit à la création d'une « culture hybride » commune à toute l'équipe qui va permettre à tous ses membres de s'y identifier.

Nos résultats tendent à montrer que ce type de configuration favorise l'intégration des cadres internationaux. Nos répondants évoquent souvent les différences culturelles auxquelles il faut s'adapter dans un premier temps, mais la plupart appréhendent ces différences comme un enrichissement et beaucoup nous confient leur plaisir à évoluer dans une équipe internationale. Précisons quelle influence exerce cette situation sur leur intégration. A Luxembourg, revenons au cas d'**Exp/Lu/Div 15**, après une expérience difficile dans une équipe francophone, elle a pu se reconnaître et s'intégrer sans heurts dans une équipe constituée de multiples nationalités. Nombreux sont les autres répondants interrogés à Luxembourg qui témoignent de leur joie à avoir rejoint une équipe ou un environnement international, **Exp/Lu/Div 17**, **Exp/Lu/Div 18**, **Exp/Lu/Div 20** par exemple. **Exp/Lu/Div 17** nous confie d'ailleurs spontanément que ce facteur l'a aidé à s'intégrer. Le fait de rencontrer d'autres personnes dans la même situation de confrontation à différentes cultures nouvelles dans le cas de Luxembourg entraîne les cadres

internationaux issus de différents horizons à se rapprocher, à s'identifier finalement à un groupe commun comme le suggèrent Earley et Mosakowski (2000). Il nous semble que cette identification plus aisée à une équipe internationale se vérifie dans d'autres villes. En effet à Londres les auditeurs évoquent le caractère multiculturel de leur équipe et leur facilité à s'intégrer, **Exp/Lo/Au3 39** attribue à plusieurs reprises la facilité de son intégration au fait d'avoir commencé en même temps que les autres fiscalistes juniors, et le sentiment d'être tous dans la même situation de nouveauté. Nous pensons que dans ce cas précis, les traits caractéristiques évoqués par Earley et Mosakowski (2000) qui permettent aux individus de s'identifier à un groupe correspondent au fait d'avoir commencé ensemble à la même fonction et d'être tous dans la même situation de nouveauté. A Francfort aussi **Exp/Ft/Re 43** et **Exp/Ft/Re 44** insistent sur la qualité de leur environnement de travail et de leur intégration qu'ils attribuent en partie au caractère exceptionnellement multiculturel de leurs employeurs. Ainsi nos données confirment les propositions d'Earley et Mosakowski, les équipes hautement hétérogènes semblent s'identifier à un objectif commun et travailler efficacement ensemble après un temps d'adaptation aux différences culturelles. Cette opportunité d'identification commune tend à favoriser l'intégration de cadres internationaux au sein de telles équipes.

Grâce à la psychologie interculturelle, essayons de comprendre le processus de choix d'appartenance identitaire effectué par l'individu au sein d'équipes hautement hétérogènes. Dans un tel contexte l'individu n'a pas la possibilité de s'identifier à un sous-groupe qui correspond à sa culture, il est confronté à plusieurs personnes issues de différentes cultures. La structure de l'identité personnelle du cadre international est pleinement menacée par cette confrontation à tant de modes de fonctionnements différents. Cependant au contraire de l'expérience précédente dans laquelle il se retrouve face à un groupe homogène dans une logique de rejet, le cadre international est en présence d'individus dans la même situation d'incompréhension et parfois de nouveauté dans le poste que lui. Nos données confirment que dans cette situation d'intégration à une équipe complètement multiculturelle, le cadre international a tendance à opter pour une stratégie identitaire liée à une ouverture sur les cultures des autres membres. Les personnes en présence en essayant de décoder et de s'adapter aux schémas de fonctionnement des autres membres vont parvenir à créer la culture hybride évoquée par Earley et Mosakowski (2000), vectrice d'identification pour tous. Nous pensons que dans ces équipes, la différence constitue le trait caractéristique porteur d'identification décrit par nos auteurs.

Ainsi au sein d'équipes fortement multiculturelles nous assistons chez l'individu à une sorte de reconnaissance dans la différence source d'identification commune. Cette situation est propice

à l'efficacité, la satisfaction des résultats de l'équipe selon Earley et Mosakowski (2000). Notre étude nous amène à penser qu'elle favorise aussi l'intégration des cadres internationaux.

Le modèle de création d'une culture d'équipe hybride d'Earley et Mosakowski (2000) nous a donc aidés à comprendre la disparité des expériences d'intégration dans l'environnement multiculturel luxembourgeois selon la nationalité de l'équipe rejointe. La comparaison avec l'expérience d'intégration dans d'autres environnements met en exergue une des spécificités du contexte luxembourgeois. Il nous semble qu'à Luxembourg, l'environnement organisationnel multiculturel étudié offre toutes les configurations d'équipe décrites par les auteurs, ce qui explique l'étonnante différence d'expériences d'intégration au sein d'une même entreprise. Cette situation se retrouve aussi à Zürich, la présence de grands groupes de même nationalité au sein de ces deux sociétés et dans ces entreprises explique cette tendance. Cette situation offre donc la possibilité aux internationaux soit de se retrouver avec des personnes de leur propre nationalité pour certains, soit dans un groupe homogène différent de leur nationalité ou encore dans un groupe complètement international. Dans les autres environnements étudiés les possibilités sont plus restreintes, à Paris par exemple les cadres internationaux ont de fortes chances de travailler avec des Français au sein de Diversaudit, à Londres il semble que dans les cabinets d'audit les équipes soient généralement très multiculturelles. Il nous paraît important maintenant de comprendre les stratégies développées par nos répondants pour s'adapter à ces différents types d'équipes.

#### 2.4 Quelles stratégies identitaires pour le cadre international face à cette diversité d'expérience d'intégration ?

Notre étude a permis d'une part de distinguer deux types d'attitudes face à la mobilité internationale chez les cadres et d'autre part de remarquer à la lumière des travaux d'Eeva Kohonen (2004) deux sortes d'évolution identitaires pour s'adapter à un nouvel environnement culturel chez notre population.

##### 2.4.1 La réaction des cadres opportunistes confrontés aux différents types d'équipes mis à jour par Earley et Mosakowski (2000)

Pour certains de nos répondants l'expérience internationale constitue avant tout une opportunité de carrière, une possibilité de développement de compétences, parfois aussi une perspective d'amélioration de leur niveau de vie. Ces cadres internationaux ont tendance à ne pas s'investir dans la société d'accueil et à développer surtout un réseau qui leur sera utile professionnellement. Nos données suggèrent que la stratégie mise en œuvre par ce type de cadre pour s'adapter à son nouvel environnement professionnel est plutôt centrée sur le

développement de compétences. Nos résultats confirment les travaux d'Eva Kohonen (2004) qui montre qu'une telle évolution entraîne une certaine maturation chez l'individu et une évolution identitaire centrée sur une meilleure connaissance de soi. Nous rapprochons ce cas de figure de la stratégie identitaire des « opportunistes », mise à jour par Philippe Pierre (2003). L'individu va opérer une adaptation nécessaire aux codes des nationalités présentes dans l'entreprise, mais il ne s'ouvre pas à ces différentes cultures, il reste fortement attaché à sa propre culture. Lorsque les nouvelles cultures rencontrées ébranlent la cohérence de la structure identitaire de ce cadre international, les modes de fonctionnement de celle-ci sont rejetés et il se ferme à l'évolution identitaire liée à une ouverture culturelle.

Revenons sur les cas de deux cadres internationaux dont l'intégration au sein de Diversaudit Luxembourg avait posé problème, leur situation s'est quelque peu arrangée avec le temps, mais ils ne se montrent pas enthousiastes lorsqu'ils partagent leur expérience. Tous deux ont focalisé leur développement sur une progression en termes d'expertise technique et n'ont pas cherché à découvrir les différentes cultures présentes à Luxembourg. **Exp/Lu/Div 19**, auditeur pakistanais, interrogé sur son impression générale se félicite de l'apport professionnel et financier de cette expérience « *Je me vois dans une meilleure position financièrement et techniquement, je suis dans une meilleure position pour apprendre* ». Il ajoute « *Toute cette expérience donne plus de valeur et d'expérience à ma qualification et c'est le principal* ». **Exp/Lu/Div 21**, auditrice singapourienne est clairement venue pour développer une expertise financière « *J'ai essayé cette expérience internationale pour l'aspect professionnel* », elle précise les compétences financières qu'elle a développées « *Ici, il y a plus de types de fonds différents, la taille des fonds est plus grande et leur type plus compliqué* ». Cette auditrice évoque pourtant la présence de différentes cultures et la nécessité de s'y adapter, cependant les équipes avec lesquelles elle a travaillé témoignent d'une insuffisante souplesse, d'une volonté d'appliquer les méthodes apprises à Singapour. Il nous semble que la focalisation sur le développement de compétences chez ces deux répondants les a entraînés à occulter la question de la différence culturelle.

Ces exemples montrent que l'évolution fondée sur le développement de compétences n'est pas suffisante pour s'adapter à la diversité des situations rencontrées dans les équipes de Diversaudit Luxembourg. Si nous reprenons les différentes catégories d'équipes mises à jour par Earley et Mosakowski (2000), nous pensons que ce type de cadre peut éventuellement s'identifier à une équipe homogène en termes de nationalités. En revanche, l'interaction avec une équipe modérément ou hautement hétérogène pose plus de difficultés au cadre opportuniste. Peu attentif aux différences culturelles, il remet difficilement en question son mode de fonctionnement pour s'identifier à un objectif commun au sein d'une équipe multiculturelle.

L'économie de cette recherche de compréhension et de compromis avec la culture de l'autre se révèle fort préjudiciable pour le nouvel arrivant. Dans une équipe modérément homogène, il a tendance à se replier sur son cadre culturel comme le préconisent les auteurs. Il nous semble que même dans le cas d'une équipe hautement hétérogène, son intégration ne va pas de soi puisque dans ce type de configuration un minimum d'ouverture à la culture de l'autre est tout de même nécessaire pour trouver un mode de fonctionnement commun. Précisons que la grande distance culturelle entre la culture d'origine et la culture luxembourgeoise pour les cas analysés ajoute certainement à la difficulté de s'ouvrir et de dialoguer avec les cultures de leurs collègues.

#### 2.4.2 Les cadres animés par un désir de développement personnel à l'épreuve du modèle d'Earley et Mosakowski (2000)

La démarche de la seconde catégorie de cadres internationaux mise à jour est toute différente, ces individus sont en quête de développement personnel ou sont attirés par la découverte de différentes cultures ou par une culture qu'ils affectionnent particulièrement. Pour ce type de cadre un des intérêts principaux de cette expérience internationale est d'interagir avec les personnes de la ou des différentes cultures présentes dans le pays d'accueil. Ils évoquent le plaisir de travailler avec des personnes de cultures différentes, souvent il s'agit d'ailleurs à leurs yeux de l'apport principal de cette expérience. Ils ont le sentiment de s'être ainsi développés, d'avoir pris du recul par rapport à leur propre culture. Ils se montrent également intéressés par les locaux et par les autres internationaux présents à Luxembourg, ils tentent de développer des réseaux mixtes, même si en pratique nous avons observé que dans les pays multiculturels à langue minoritaire comme Luxembourg la construction de relations avec les locaux reste relativement compliquée. En effet, les locaux se montrent assez protecteurs et l'existence d'une barrière de la langue ne favorise pas les relations intergroupes. Nous pensons que cette deuxième catégorie de cadres est plus disposée à s'ouvrir à la culture de l'autre et que son évolution identitaire lors de la confrontation à une culture nouvelle passera par une ouverture à la culture du pays d'accueil. La structure de l'identité personnelle de l'individu acceptera les modes de fonctionnements de l'autre et évoluera en fonction. Ce processus ne se fera certes pas sans difficulté, comme l'a montré Erikson, il s'agira d'une remise en question, d'une déstructuration de l'identité, mais ce n'est qu'à ce prix que l'identité pourra évoluer et s'enrichir et même dans certains cas développer de multiples appartenances comme l'a montré Bernard Fernandez.

Illustrons notre propos grâce aux cas de trois exemples d'intégration exemplaire à Luxembourg. Nos cadres internationaux sont ici pleinement conscients de la nécessaire ouverture à la culture

de l'autre et ils semblent avoir évolué dans cette direction. Souvenons-nous du témoignage d'**Exp/Lu/Div 20**, auditeur ivoirien dont la culture est aussi éloignée de celle de Luxembourg. Il partage les apports de son expérience à Luxembourg « *ça m'apporté une nouvelle vision sur le monde, tu n'as pas seulement un point de vue. Tu ne te concentres pas sur la vision de ton pays, tu changes d'état d'esprit dans le bon sens* », il insiste sur la nécessité de s'adapter à l'autre pour s'intégrer dans un nouveau pays « *Quand tu viens d'un autre pays, tu as ton point de vue, pour t'intégrer, ne fais pas le contraire de ce que font les autres, tu dois t'adapter à la façon dont les gens vivent* ». Dans le même esprit **Exp/Lu/Div 22**, auditeur américain souligne le caractère international des équipes de Diversaudit Luxembourg « *A Luxembourg, on a des équipes d'audit internationales, tu apprends à mieux communiquer avec différentes cultures* ». Il souligne le plaisir éprouvé par sa femme et lui, au contact de ces différentes cultures « *Avec Paola, on a vécu dans le même pays pendant si longtemps, on apprécie plus les différences, les différentes cultures. L'expérience d'être ici, c'est quelque chose que je ne remplacerai jamais* ». Nous percevons ici l'enthousiasme de nos cadres bien intégrés à Luxembourg à l'égard de la diversité culturelle de leur pays d'accueil.

Il nous semble que ce plaisir de côtoyer différentes cultures, cet attrait pour la différence chez les deux cas analysés ci-dessus est à la source même de la réussite de leur intégration. Les témoignages de ces auditeurs montrent qu'ils ont évolué dans le sens d'une ouverture à la culture de l'autre. Confrontés aux différentes catégories d'équipes mises à jour par Earley et Mosakowski (2000), ces cadres ont su surmonter les difficultés rencontrées et ont toujours réussi à s'identifier à leur équipe en faisant des compromis pour accepter un mode de fonctionnement commun. De nationalité ivoirienne et américaine, nos deux cadres n'ont pas eu l'occasion de rejoindre d'équipes dites homogènes, puisque leurs nationalités ne figurent pas parmi les grands groupes présents à Luxembourg. En revanche leur ouverture culturelle leur a permis de s'adapter tout à fait aux équipes hautement hétérogènes, d'apprendre de nouveaux schémas culturels et de se mettre d'accord avec les autres. Ces deux auditeurs ont aussi eu affaire aux équipes modérément hétérogènes selon Earley et Mosakowski (2000) et il nous semble que leur volonté de comprendre l'autre et de s'adapter leur a permis de s'intégrer aussi dans ce type de configuration plus complexes.

#### 2.4.3 L'évolution de l'identité liée à une ouverture culturelle augure d'une intégration réussie à Luxembourg pour le cadre international

Les expériences de nos répondants à Luxembourg montrent que les cas d'intégrations les plus réussies correspondent au profil de cadres en quête de développement personnel, curieux de découvrir de nouvelles cultures. Nous avons montré que le processus d'adaptation de ces

cadres passe par une évolution de l'identité liée à l'ouverture culturelle. Au terme de notre analyse, nous pouvons confirmer que l'expérience d'intégration dans un environnement organisationnel multiculturel à Luxembourg consiste avant tout à l'adaptation à l'interaction avec des personnes issues de différentes cultures. Cette situation se vérifie aussi mais dans une moindre mesure dans l'entreprise d'assurance à forte représentativité luxembourgeoise étudiée. Nous avons réalisé que ces situations d'échange interculturel peuvent être fort diverses et rassembler plusieurs personnes de cultures complètement différentes au sein d'une équipe ou au contraire des groupes homogènes de cultures différentes. Nous avons montré grâce au modèle de la création d'une culture hybride d'Earley et Mosakowski (2000) que le processus d'intégration de l'individu se trouve modifié en fonction de la configuration de son équipe d'accueil. A Luxembourg, il est aussi possible pour les cadres internationaux issus des groupes les plus représentés comme la France et l'Allemagne de rejoindre des équipes homogènes de leur propre nationalité, ce qui limite le caractère interculturel de leur expérience.

L'unité de recherche Identités, Politiques, Sociétés et Espaces (IPSE, 2011) de l'Université de Luxembourg confirme d'ailleurs la construction d'une identité culturelle hybride propre à l'environnement multiculturel luxembourgeois. Les chercheurs de cette unité exposent les processus d'appropriation subjective et de projection institutionnelle dans les champs des langues, des espaces et de la perception de soi et des autres à Luxembourg. Ils analysent l'interdépendance et les jeux entre les différentes formes d'identifications personnelles et collectives. Ce travail révèle le caractère socioconstructiviste de l'identité, elle se construit au travers de différentes influences et connaît ainsi une forme d'hybridation.

Dans l'environnement organisationnel luxembourgeois caractérisé par une grande diversité des configurations d'équipe, la capacité à s'ouvrir à la culture de l'autre apparaît comme un élément clé. Nos données montrent que des éléments forts compétents et motivés échouent s'ils souffrent de cette absence de disposition à l'ouverture. La présence d'une communauté internationale forte et de grands groupes nationaux à Luxembourg entraîne les cadres internationaux à être confrontés dans l'environnement organisationnel à des équipes de configuration diverses. Ils doivent ainsi s'adapter et apprendre à travailler efficacement avec de nombreuses cultures différentes. Comme nous l'avons déjà évoqué, la préservation de la cohérence de l'identité de l'individu et l'évolution nécessaire à l'interaction avec ses différentes cultures constituent un défi. Nos données suggèrent que les personnes qui parviennent à relever ce défi et connaissent une évolution identitaire liée à l'ouverture culturelle parviennent à s'identifier à leur nouvel environnement organisationnel et social. Les témoignages de nos cadres à Luxembourg montrent que cette ouverture culturelle et finalement le plaisir à évoluer dans un environnement emprunt de diversité constituent l'apport principal de leur expérience. Il

nous semble qu'il s'agit d'un choix identitaire, d'un mouvement plus profond que le développement d'une compétence interculturelle.

Enfin la comparaison aux autres places financières étudiées laisse deviner qu'à Luxembourg les cadres internationaux semblent globalement plus sensibles à cet échange interculturel, en effet les personnes interrogées à Luxembourg évoquent plus le plaisir de cet échange interculturel que les répondants d'autres places multiculturelles telles que Londres, Zürich et Singapour. Dans ces environnements le développement d'expertises techniques nous a paru plus important aux yeux de certains répondants ce qui ne les empêche pas d'apprécier le contact d'un environnement international. Précisons qu'il nous faut rester prudent quant à cette comparaison, en effet il est possible que les répondants tout au moins de Diversaudit Luxembourg aient forcé le trait à l'évocation de l'apport interculturel, car la plupart avaient participé à nos séminaires de management interculturel et étaient sensibles à notre rôle de responsable diversité dans l'entreprise, certains ont peut-être cherché à nous faire plaisir en évoquant ce point.

La comparaison avec les cas d'intégration dans une place financière comme Paris nous a révélé qu'il était plus facile de s'intégrer dans la même entreprise d'audit et de conseil international dans un environnement multiculturel comme Luxembourg que dans un environnement marqué par la prédominance d'une culture unique comme la France. Nous n'utilisons pas la comparaison avec Francfort, environnement à priori également monoculturel, puisque malheureusement nous n'avons pu y interroger qu'une personne chez Diversaudit. Il nous semble que le modèle de création d'une culture d'équipe hybride d'Earley et Mosakowski (2000) peut là aussi expliquer cette différence. La probabilité de rejoindre une équipe composée de multiples nationalités est plus élevée dans ce cadre organisationnel à Luxembourg qu'en France, ainsi à Luxembourg, le cadre international confronté à une équipe hautement hétérogène parviendra à s'identifier plus facilement à celle-ci que son homologue rejoignant à Paris une équipe de configuration modérément homogène, au sein de laquelle il aura de fortes chances d'être le seul non Français.

#### 2.4.4 La compréhension du processus d'intégration à Luxembourg à la lumière de l'histoire et de la situation socio-économique du Grand-Duché de Luxembourg

Nous pensons que les traits caractéristiques de l'environnement multiculturel luxembourgeois que nous avons mis à jour lors de notre analyse trouvent leur origine dans l'histoire du Grand-Duché. En effet, comme nous l'avons évoqué dans la partie consacrée à l'histoire luxembourgeoise, ce petit territoire a toujours été convoité par ses voisins, il a été l'objet de multiples appartenances culturelles et politiques, tantôt rattaché aux Pays-Bas, à l'Autriche, à la

France ou à l'Allemagne. Ces diverses allégeances ont façonné l'identité luxembourgeoise. Riche de différents apports culturels, elle reste pourtant attachée à l'affirmation de sa singularité souvent menacée par les multiples convoitises dont le pays a fait l'objet. Il nous semble que l'histoire même du Grand Duché est à l'origine de la relation ambivalente des Luxembourgeois à l'égard des étrangers. Si leur identité se nourrit des différences influences culturelles présentes dans le pays, elle cherche aussi à s'en protéger et à s'affirmer face à la perception d'un envahissement de la part des étrangers. Les Luxembourgeois reconnaissent la nécessité d'accueillir les internationaux pour le développement de leur pays tout en cherchant à préserver leur identité face à l'afflux massif de ceux-ci. Cette situation explique en partie la présence de deux mondes à Luxembourg, les réseaux luxembourgeois et la communauté internationale et se retrouve dans le monde de l'entreprise. Dans le milieu organisationnel cette capacité à s'enrichir de multiples influences culturelles se traduit par la relative facilité à co-construire des cultures d'équipe hybrides tout en observant le maintien d'une certaine retenue de la part des Luxembourgeois à l'égard des étrangers. Ils cherchent à protéger leur identité si souvent menacée. La pratique de la langue luxembourgeoise en est un bon exemple. Face à l'utilisation de plus en plus répandue de l'allemand, du français et de l'anglais, les Luxembourgeois se retrouvent dans la situation paradoxale de devoir lutter pour pratiquer leur propre langue dans leur pays. Cependant cette langue s'inspire largement du français et de l'allemand.

Cette habitude de composer avec plusieurs cultures a développé une approche multiculturelle et une très grande tolérance à l'égard des différences culturelles au Grand-Duché de Luxembourg. Cette situation a sans doute contribué au développement et au respect des différentes communautés nationales présentes dans le pays. Cela permet en effet aux internationaux de se retrouver entre personnes partageant les mêmes référents culturels, confort inestimable lors de la confrontation à un nouvel environnement culturel. Cependant nous avons montré que cette zone de confort peut constituer un écueil si l'individu n'a pas l'audace nécessaire de s'en affranchir pour rencontrer l'autre. Ainsi l'expérience d'intégration pour un cadre international à Luxembourg se révèle plus facile que dans un pays prédominé par une culture nationale unique, au début de son expérience il s'identifie plus facilement aux différentes communautés nationales mais aussi à la communauté internationale. Cependant l'intégration plus globale dans les réseaux locaux n'en est que plus difficile puisque les internationaux ne ressentent pas le besoin d'aller vers les Luxembourgeois qui soucieux de préserver leur identité montrent une certaine réserve à leur égard.

## **Discussion autour du modèle d'intégration luxembourgeois**

Au terme de notre analyse, l'approche identitaire nous a amenés à comprendre les mécanismes du processus d'intégration en entreprise des cadres internationaux dans le contexte de l'environnement multiculturel luxembourgeois. Une étude exploratoire sur la perception mutuelle de ce phénomène par les acteurs de l'environnement étudié, la comparaison avec les expériences d'intégration dans d'autres places financières ainsi que l'opinion des responsables ressources humaines de certains des environnements organisationnels sélectionnés nous ont permis de mettre à jour les spécificités de cet environnement. Cette démarche a été soutenue par notre position d'observateur privilégié au sein d'une entreprise multiculturelle à Luxembourg. Philippe d'Iribarne (2004) montre bien l'intérêt d'une telle démarche, seule capable de donner sens aux actions dans un contexte culturel particulier

L'histoire mouvementée de Luxembourg a conduit le pays à s'enrichir des multiples influences culturelles auxquelles il a dû faire allégeance tout en cherchant à affirmer son identité. Cette tendance se retrouve dans la société et dans le milieu organisationnel. Nous y observons une grande tolérance à l'égard des étrangers, l'épanouissement de diverses communautés nationales dans le pays et le regroupement par nationalité dans l'entreprise. Cependant nos résultats soulignent le plaisir des Luxembourgeois à se retrouver ensemble, la volonté de protéger leur langue et une certaine réserve à l'égard du groupe des internationaux. Cette situation explique la présence à Luxembourg de deux mondes, la communauté internationale et les réseaux locaux et aussi la tendance des Luxembourgeois à préserver leur espace et à ne pas encourager les relations intergroupes.

La littérature consacrée à l'adaptation avec Black, Mendenhall et Oddou (1991) mais aussi Jean-Luc Cerdin (1998) et à l'intégration dans un nouvel environnement culturel avec John Berry (1997) nous a conduit à appréhender l'expérience d'intégration comme un processus en plusieurs étapes, la psychologie interculturelle et notamment les apports de Carmel Camilleri (1997) et de Geneviève Vinsonneau (2002) nous ont sensibilisés au rôle de la construction identitaire et notamment à la stratégie de choix d'appartenance identitaire lors de la confrontation à un nouvel environnement culturel.

Nos résultats ont surtout mis en exergue la disparité des expériences d'intégration au sein de l'entreprise principale étudiée en fonction des nationalités côtoyées et la capacité de l'expérience internationale à susciter chez le cadre international une évolution identitaire pour s'adapter à son nouvel environnement. La littérature consacrée au management interculturel avec principalement Geert Hofstede (1994), Philippe d'Iribarne (1989), Jean-François Chanlat (2008) et plus spécifiquement au travail en équipe multiculturelle avec Olivier Meier (2004),

Nancy Adler (1991) et Helena Karjalainen (2010) nous a aidés à appréhender les différents codes culturels et leurs répercussions sur le monde de l'entreprise. Jean-Claude Usunier (1998) a attiré notre attention sur l'importance de la langue dans la mesure où elle influe sur notre vision du monde, ce qui ne va pas sans soulever de nombreuses incompréhensions lors de communication interculturelle. Ces apports nous ont conduits à mettre en évidence la disposition de l'individu à s'identifier à un groupe de sa propre culture et de sa langue.

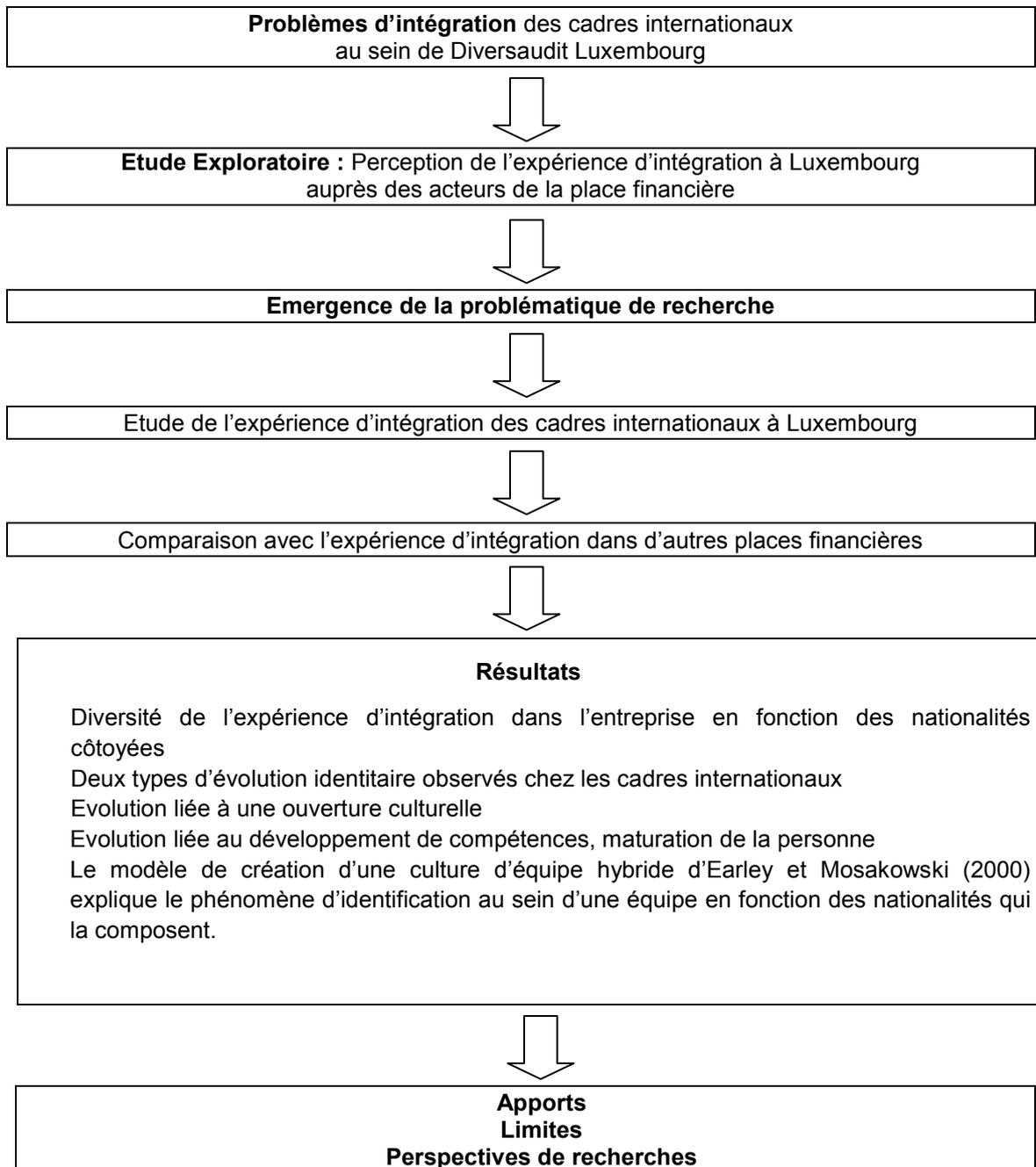
Le modèle de création d'une culture d'équipe hybride d'Earley et Mosakowski (2000) nous a permis de comprendre l'influence des nationalités rencontrées dans l'entreprise sur la possibilité d'identification à celle-ci. Nous nous sommes placés du point de vue de l'individu et avons cherché à comprendre grâce aux apports de la psychologie interculturelle, le processus d'identification à une équipe riche de multiples nationalités. Nous avons ainsi pu créer un lien entre les approches visant à comprendre les mécanismes à l'œuvre lors de travail en équipe multiculturelle et le processus identitaire vécu par l'individu pour s'intégrer ou non à l'équipe.

Les expériences de nos cadres internationaux dans l'ensemble des environnements étudiés confirment les travaux d'Eeva Kohonen (2004), certains cadres vont connaître une évolution identitaire tournée vers le développement de compétences et la maturation de leur personnalité, une transformation qui se révèle finalement plutôt intérieure. D'autres évolueront dans le sens d'une ouverture à la ou aux cultures présentes dans le pays d'accueil. Nos résultats montrent que ce type d'évolution identitaire liée à une ouverture sur la culture de l'autre augure d'une intégration réussie à Luxembourg. En effet, notre étude suggère que pour s'identifier à une équipe multiculturelle et finalement s'y intégrer l'individu doit accepter d'échapper au carcan de ses schémas culturels pour co-construire au contact d'autres cultures des modes de fonctionnement sources d'identification commune. Nous prolongeons ici les travaux de Bernard Fernandez (2002), il nous semble que pour travailler efficacement et s'intégrer à une équipe multiculturelle au-delà de compétences interculturelles ou de l'intelligence culturelle mise à jour par Caligiuri (1997) il importe de développer une identité aux appartenances multiples, une identité qui serait nomade pour reprendre la belle expression de Bernard Fernandez (2002).

## CONCLUSION GENERALE

Avant de détailler les apports de notre recherche puis d'en évoquer les limites et enfin les perspectives qu'elles engendrent, nous allons rappeler l'ensemble de notre démarche ainsi que nos principaux résultats à l'aide d'un tableau synthétique.

**Figure numéro 9 : Démarche générale de recherche et principaux résultats**



## **Chapitre 1 Les apports de la recherche**

### **Section 1 Les apports généraux**

L'apport premier de notre étude est d'offrir des éléments de compréhension du contexte organisationnel multiculturel luxembourgeois. A notre connaissance aucune étude à caractère scientifique n'avait été réalisée sur ce sujet, malgré la place importante de Luxembourg dans l'économie mondiale avec son rang de septième place financière internationale et la composition fortement multiculturelle de sa société. A l'instar des courants de réflexions cherchant à dépasser le culturalisme des approches théoriques en management interculturel (Chanlat, 2008, Cazal, 2010), nous nous sommes attachés à comprendre le processus d'intégration des cadres internationaux dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Cet effort de contextualisation, nous a permis de saisir le poids de l'histoire et de la formation multiculturelle de la société luxembourgeoise sur l'environnement organisationnel, mais aussi les différents niveaux de culture, nationale, régionale, professionnelle. Le modèle de création d'une culture d'équipe hybride d'Earley et Mosakowski (2000) nous a permis de comprendre les différentes interactions à l'œuvre au sein des équipes des entreprises multiculturelles luxembourgeoises et les différentes possibilités d'identification offertes aux cadres internationaux. Nous avons ainsi expliqué la disparité des situations d'intégration au sein d'une même entreprise selon la nationalité des équipes rejointes. La capacité du cadre à accepter une évolution identitaire liée à une ouverture culturelle (Kohonen, 2004) pour s'adapter à cet environnement et accepter de co construire une culture hybride avec ses collègues nous est apparue comme l'élément clé d'une intégration réussie. Le caractère hybride de l'identité luxembourgeoise mis en exergue par les analyses du département IPSE<sup>19</sup> (2011) de l'Université de Luxembourg confirme cette approche. Le caractère excessivement multiculturel de la société comme de l'entreprise engage les personnes à s'identifier à une culture hybride fruit de l'influence des différentes cultures présentes. La difficulté à s'identifier à ce type de construction identitaire augure chez l'individu d'une intégration difficile dans l'environnement organisationnel luxembourgeois.

### **Section 2 Les apports théoriques**

Comme nous l'avons déjà évoqué, nous nous sommes placés du point de vue de l'individu pour comprendre le processus d'intégration dans l'environnement professionnel multiculturel luxembourgeois. L'approche identitaire (Erikson, 1972), la psychologie interculturelle (Camilleri, 1997, Vinsonneau, 2002) ainsi que l'analyse de l'adaptation du cadre étranger d'Allain Joly

---

<sup>19</sup> Identités, Politiques, Sociétés, Espaces

(1990) nous ont permis de comprendre l'expérience vécue par l'individu confronté à un nouvel environnement culturel et les choix d'appartenance identitaire qu'il lui fallait réaliser afin de s'y intégrer. L'analyse des différents types d'évolutions identitaires rencontrées par le cadre international d'Eva Kohonen (2004) a aussi éclairé notre réflexion. Dans le domaine organisationnel, nous nous sommes intéressés aux écrits consacrés aux équipes multiculturelles (Adler 2008, Chevrier 2008, Karjalainen 2010). Enfin le modèle de création d'une culture d'équipe hybride d'Earley et Mosakowski (2000) nous a permis de créer un lien entre l'expérience identitaire de l'individu et sa capacité d'identification à une équipe multiculturelle. Nous avons pu montrer que dans le contexte spécifique d'une entreprise multiculturelle à Luxembourg, le cadre international qui passe par une évolution identitaire liée à une ouverture culturelle aura une plus grande facilité à participer à la co construction d'une culture d'équipe hybride avec les autres membres de son équipe, processus qui lui permettra de développer un sentiment d'appartenance à cette équipe et de s'y intégrer plus facilement

Cette approche identitaire prolonge les travaux sur la compétence interculturelle. Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce concept, Caligiuri (2000) a montré le rôle de la personnalité sur la réussite d'une expérience internationale. Elle met à jour les cinq caractéristiques clé de la personnalité dans ce contexte, l'extraversion, l'attitude de collaboration, la conscience professionnelle, la stabilité émotionnelle et l'intellect. Cerdin (2011, p234) nous rappelle que selon Thomas le concept clé de l'intelligence culturelle est celui du « Mindfulness » et montre que « *L'intelligence culturelle permet de saisir une faculté qui peut se résumer par : « S'adapter à l'autre tout en l'aidant à s'adapter à soi »* ». Barmeyer (2007, p134) à la lumière de l'étude d'une collaboration franco-allemande souligne le caractère dynamique de la compétence interculturelle qui naît « *de cette capacité de reconnaître les différences et les respecter pour ensuite les réconcilier* ». Teen Lee et Vincent Calvez (2007) analysent l'influence de l'identité culturelle sur le développement de la compétence culturelle. Selon les auteurs une personne qui a une conscience forte de son identité culturelle d'origine, une forte identité ainsi qu'une grande capacité d'ouverture aux autres cultures développera une compétence culturelle accrue. Teen Lee et Vincent Calvez (2007) suggèrent qu'une telle approche permet d'aller au-delà d'une liste de compétences et de proposer une vision dynamique de la compétence interculturelle au sein de laquelle l'individu a une capacité de choix sans oublier pour autant l'impact du contexte dans ce processus. Nos travaux enrichissent cette réflexion et mettent à jour deux types de cadres aux évolutions identitaires différentes, nous montrons que les cadres qui ont développé une stratégie identitaire liée à une ouverture culturelle s'intègrent plus facilement au sein des différentes configurations d'équipes, typiques de l'environnement organisationnel luxembourgeois. Les autres plus opportunistes cherchent avant tout à développer des compétences, ce qui entraîne chez eux une certaine maturation. Nos données

montrent que leur expérience d'intégration à Luxembourg est plus difficile. Ainsi l'intégration dans un environnement organisationnel multiculturel, doit aller au-delà de la maîtrise de compétences interculturelles et s'accompagne chez l'individu d'un choix d'évolution identitaire liée à une ouverture culturelle.

### **Section 3 Les apports pratiques**

Notre travail de recherche est issu d'un problème concret en entreprise : les difficultés rencontrées par les cadres internationaux lors de leur intégration dans le contexte spécifique d'une entreprise multiculturelle à Luxembourg. Nos résultats laissent envisager plusieurs pistes d'intervention pour faciliter l'intégration des cadres étrangers dans cet environnement. Le premier apport et non le moindre est de proposer des informations détaillées concernant le contexte organisationnel luxembourgeois, les tendances d'intégration par groupes nationaux, l'importance de la langue et de la culture dans ce processus. Il serait utile de transmettre ce type d'informations aux cadres internationaux susceptibles de venir à Luxembourg avant de les recruter. Conscients des situations auxquelles ils devront faire face lors de leur expérience à Luxembourg, les cadres internationaux pourront choisir de mieux se préparer par des formations au management interculturel, des cours de langue. Ils pourront également choisir de ne pas tenter cette expérience internationale s'ils se sentent incapables de s'adapter à un tel environnement.

Ensuite le détour par la psychologie interculturelle nous a permis de comprendre comment naît le sentiment d'appartenance à une équipe multiculturelle et la relative difficulté à s'intégrer à une équipe selon sa composition. A notre sens, la compréhension de ce processus a un double usage, d'une part pour le cadre intéressé par une expérience internationale à Luxembourg et d'autre part pour l'entreprise et la gestion de ses cadres internationaux.

Du point de vue de l'individu, nos résultats engagent le futur cadre à entamer un processus de réflexion quant à sa volonté et à l'évaluation de sa capacité à évoluer pour adopter des modes de fonctionnement différents des siens. Cette introspection devra prendre en compte toutes les caractéristiques de l'environnement luxembourgeois.

Ensuite nos résultats engagent l'entreprise à prêter une attention toute particulière au processus de sélection de ses cadres internationaux. Il convient en effet de sélectionner les profils susceptibles d'évoluer dans les équipes multiculturelles aux diverses configurations propres à l'environnement multiculturel luxembourgeois. Notre travail suggère que les personnes en quête de développement personnel et intéressées par les différentes cultures présentes dans le pays seront plus susceptibles que les autres de choisir une stratégie

d'évolution identitaire liée à l'ouverture culturelle et ainsi de bien s'intégrer dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Nous pensons que l'entretien de recrutement ne doit pas négliger ce point et le recruteur devra valider grâce aux expériences passées du candidat sa capacité d'ouverture culturelle. La validation d'un minimum d'intérêt pour Luxembourg par la recherche d'informations préalables de la part candidat doit aussi être prise en compte. Nos résultats peuvent également conduire l'entreprise à soutenir le développement de ces nombreux salariés confrontés à des personnes de cultures différentes dans leur travail.

Enfin notre recherche montre que la bonne intégration des cadres internationaux passe aussi par la promotion de la diversité au sein de l'entreprise. Nos résultats éclairés par le modèle d'Earley et Mosakowski (2000) engagent les dirigeants à prêter attention à la constitution de leurs équipes. En effet, nous leurs conseillons d'éviter autant que faire se peut d'intégrer un nouveau venu de l'international à une équipe dont les personnes ont toutes une même nationalité différente de la sienne. Le fait de créer des équipes composées d'individus de plusieurs nationalités différentes permettra d'empêcher les personnes de se replier en sous-groupes. De plus comme nous l'avons déjà évoqué, les membres de ces équipes créeront plus facilement une culture d'équipe hybride porteuse d'identification pour tous.

## **Chapitre 2 Les limites de la recherche**

Nous identifions quatre limites principales qui atténuent la portée de nos apports, l'absence d'une étude longitudinale du phénomène d'intégration, le biais entraîné par les différents niveaux d'accès au terrain selon les entreprises, la difficulté de généralisation liée à la spécificité du terrain et enfin des limites d'ordre théorique.

### **Section 1 Absence d'une étude longitudinale du phénomène d'intégration**

Nous avons préféré favoriser une comparaison du phénomène d'intégration entre différentes entreprises et différents pays pour expliquer le développement du sentiment d'appartenance à un environnement organisationnel multiculturel à Luxembourg. La richesse de nos données nous a permis de comprendre ce phénomène, cependant la multitude des éléments à traiter nous a empêchés d'analyser les différents moments du processus d'intégration, notamment en relation avec la courbe en U de Gullahorn et Gullahorn (1963). Les auteurs définissent plusieurs stades de l'adaptation culturelle, cette épreuve commence par la période enchantée de découverte appelée « *lune de miel* » d'une période de trois à six mois, ensuite vient le choc culturel, puis après plus ou moins six mois selon les individus arrive la période d'adaptation.

Ensuite les auteurs évoquent un cycle de maturité après une expérience de plus de trois ans dans le pays. Nous pensons qu'analyser les expériences d'intégration de nos répondants à Luxembourg selon cette démarche pourrait enrichir notre réflexion sur le processus d'intégration et permettre notamment d'en spécifier les différentes étapes. Notre travail suggère cependant que la nature de l'évolution identitaire suivie par le cadre international est prépondérante pour le succès d'une intégration en milieu multiculturel. Il serait intéressant de vérifier si la nature de l'approche négative de certains individus à l'égard de la culture hôte les conduit inévitablement à ne pas s'intégrer quelque soit la période passée dans le pays. Nous verrons que cette limite donne lieu à l'une de nos perspectives de recherche.

## **Section 2 Les biais entraînés par les différents niveaux d'accès au terrain selon les entreprises**

Comme nous l'avons déjà évoqué lors de la présentation de nos différents terrains de recherche, il nous semble que la portée de nos résultats est restreinte par les différents niveaux d'accès au terrain dont nous avons bénéficiés. En effet lorsque nous étions encore employés au sein de Diversaudit Luxembourg, nous avons eu accès avec l'accord de notre direction à tous les répondants que nous désirions interroger ainsi qu'à leurs évaluations, de plus notre rôle de responsable de la mobilité internationale et notre expérience de plus de dix ans dans l'entreprise nous ont permis d'analyser les données recueillies en bénéficiant d'une excellente connaissance du contexte dans lequel elles avaient été produites. Précisons que cette richesse porte tout de même en elle une limite qui est celle du manque de recul possible par rapport au terrain de recherche. Nous pensons cependant que le fait d'avoir quitté l'entreprise nous a permis de mener notre analyse avec un certain recul. Ensuite selon les pays étudiés, le contact a été pris de façon différente, chez Diversaudit Paris et Singapour, la direction des ressources humaines a choisi les candidats que nous allions rencontrer selon nos critères, alors qu'à Francfort, Londres et Paris nous avons contacté les candidats directement. Ces différentes approches influent inévitablement sur la liberté de parole des individus. Nous avons essayé dans chaque groupe d'interroger des personnes à différents moments de leur période d'intégration, des expatriés et des cadres bénéficiant d'un contrat permanent dans l'entreprise, mais nous devons reconnaître que ces éléments ne sont pas toujours répartis de manière égale dans les groupes. En effet nous avons eu par exemple beaucoup de mal à interroger des personnes de Diversaudit Francfort, l'entreprise ayant commencé à renvoyer ses cadres internationaux dans leur pays d'origine en raison de la crise financière, la direction des ressources humaines nous a expliqué qu'il était impossible d'organiser ces entretiens et même en contactant les cadres internationaux, un seul a accepté de nous répondre.

Ajoutons que pour les cadres interrogés dans d'autres entreprises que Diversaudit, nous disposons de beaucoup moins d'informations et devons nous baser exclusivement sur les propos de nos répondants. Enfin nous avons cherché à trianguler nos données en interrogeant les responsables ressources humaines ou mobilités des entreprises concernées, nous avons pu le faire chez Diversaudit et Luxassurance, l'entreprise luxembourgeoise étudiée. En revanche dans les autres entreprises cela n'a pas été possible puisque nous avons contacté directement les cadres internationaux pour les interroger, dans la mesure où certains souhaitent conserver l'anonymat, il nous était impossible de contacter leur direction.

En dernière analyse, il nous faut préciser que nous n'avons pas eu la possibilité d'analyser les cas dramatiques de personnes qui ont décidé de quitter l'entreprise ou qui ont été licenciés suite à de trop grandes difficultés d'intégration au sein de Diversaudit Luxembourg, leur témoignage aurait sans doute été riche d'enseignement. Malheureusement notre position dans l'entreprise et le caractère confidentiel de ces événements nous ont empêché de les évoquer.

### **Section 3 La difficulté de généralisation liée à la spécificité du terrain**

Le cadre épistémo-méthodologique comme le terrain de notre recherche sont spécifiques. En effet notre cadre de recherche principal est l'entreprise Diversaudit, cabinet d'audit et de conseil multiculturel, nous avons tenté d'élargir notre recherche en interrogeant des personnes issues d'autres environnements organisationnels dans le secteur financier mais la portée de cette généralisation reste limitée par le petit nombre d'entreprises étudiées. Ainsi l'analyse comparative continue du processus étudié entre différents pays et différentes entreprises nous semble porter en elle les promesses d'une généralisation des résultats obtenus grâce aux récurrences qui ressortent des entretiens. Cependant nos résultats concernent principalement la structure adhocratique des cabinets de conseil et d'audit tels que Diversaudit, connus pour la flexibilité de leur structure organisationnelle. En effet pour généraliser les spécificités de l'expérience d'intégration à Luxembourg, nous pensons que cette analyse comparative doit être poursuivie dans de plus nombreuses entreprises aux structures organisationnelles différentes. Nous espérons que des recherches futures permettront de valider nos propositions avec davantage de garanties.

Par ailleurs, au début de notre travail de recherche, nous nous proposons de compléter notre enquête qualitative par une approche quantitative qui aurait pu assoir plus encore la validité de nos données, il existait en effet au sein de Diversaudit une base de données avec des enquêtes internationales de satisfaction régulières auprès de expatriés auxquelles nous aurions aimé confronter nos résultats. Le manque de temps et la confrontation possible seulement à une partie limitée de nos données nous a malheureusement contraints à abandonner ce projet.

## Section 4 Des limites d'ordre théorique

Notre méthodologie de recherche guidée par les principes de la « grounded theory » a principalement consisté en des itérations entre terrain et théorie qui nous ont entraînés dans de multiples directions. Nous n'avons pas pas voulu dans un premier temps nous restreindre à une théorie ou un modèle donné, nous avons pris la liberté de mobiliser les éléments susceptibles de nous guider dans la construction de la théorisation ancrée à laquelle nous aspirions. Cependant nous avons choisi au terme de notre analyse d'intégrer nos données au modèle de création d'une culture d'équipe hybride d'Earley et Mosakowski (2000) éclairé par les analyses identitaires de Kohonen (2004), nous nous sommes ainsi concentrés sur l'explication du processus de choix et de construction d'appartenance identitaire à un environnement organisationnel multiculturel. Cette approche nous a conduit à délaissier à contre cœur un certain nombre de questionnements. Par exemple le thème de la réflexivité offerte par l'expérience internationale et de la métamorphose rencontrée par le cadre international nous semble prometteur et il serait intéressant d'approfondir ce champ de recherche. Le rôle de la langue dans le processus d'intégration organisationnelle constitue également un axe de recherche que nous aimerions approfondir. Il pourrait également être intéressant d'analyser l'expérience d'intégration dans l'entreprise en fonction de la culture d'origine du cadre international. Certaines de nos données suggèrent que l'expérience d'intégration dans l'entreprise se révèle plus difficile pour les cadres internationaux issus de pays en voie de développement. Rencontrent-ils des barrières structurelles à leur développement de carrière comme le montrent Akram Al Ariss et Mustapha Özbilgin (2010)? Une analyse approfondie du succès de l'intégration en fonction du pays d'origine pourrait éclairer ce propos. Enfin les interactions entre cultures régionales, nationales, organisationnelles et professionnelles sont susceptibles d'offrir des pistes d'explications pertinentes concernant l'identification du cadre international à son environnement organisationnel. Une démarche féconde pourrait ainsi dépasser le cadre de la culture nationale et analyser la force d'identification à d'autres construits. Nos résultats montrent que l'identification autour de la culture nationale est forte, cependant nous sommes conscients qu'il serait réducteur de vouloir tout expliquer à l'aune de cette variable. Il pourrait également être intéressant d'analyser l'expérience d'intégration dans l'entreprise en fonction de la culture d'origine du cadre international.

### Chapitre 3 De multiples perspectives de recherche

Les apports et les limites de notre travail doctoral suggèrent plusieurs perspectives de recherche. Une des perspectives prometteuse serait comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente de commencer une étude longitudinale du processus d'intégration à Luxembourg. Il pourrait être intéressant de comparer des groupes de cadres internationaux selon la durée passée dans le pays d'accueil. Ce travail est susceptible d'éclairer les différentes étapes du processus d'intégration et d'affiner la perception du processus d'évolution identitaire qui lui est lié.

Un des apports principaux de notre étude est de mettre en lumière le contexte organisationnel luxembourgeois. Nous avons abordé ce travail sous l'angle de l'intégration et avons proposé quelques clés de compréhension de cet environnement pour les nouveaux venus de l'international. Il nous semble qu'une étude plus globale de ce contexte encore peu exploré serait de nature à enrichir les pratiques de gestion des ressources humaines. Il pourrait être intéressant d'analyser les pratiques de recrutement à Luxembourg qui ont généralement une envergure européenne voire internationale en raison de la petite taille du marché du travail luxembourgeois. Une étude des systèmes de gestion des compétences est aussi susceptible de faire ressortir d'enrichissantes récurrences, souvenons des propos peu amènes d'**Exp/Lu/Div 3** qui affirme que dans certaines entreprises les Luxembourgeois évoluent plus rapidement dans la hiérarchie, nous aimerions pouvoir confirmer ou infirmer cette assertion. Enfin une enquête sur le système de compensation et de bénéfices dans ce microcosme au sein duquel les entreprises rivalisent de créativité pour fidéliser certains profils hautement qualifiés dans le secteur de la finance pourrait se révéler riche d'enseignements.

Notre recherche a mis en exergue le rôle de l'évolution identitaire dans la réussite de l'intégration à un nouvel environnement multiculturel. Nous avons rencontré quelques cas de cadres pour qui le sentiment d'attachement à un pays d'origine avait disparu, nous pensons par exemple à **Exp/Lu/Div 24**. Il nous semble que ce type de profil passe par la construction de ce que Bernard Fernandez (2002) appelle une « identité nomade ». Nous aimerions particulièrement investiguer ce champ de réflexion et préciser le processus de développement de cette « identité nomade », riche de multiples appartenances chez certains managers au profil international. Jean-Luc Cerdin (2010, p237) souligne la nécessité pour la gestion des ressources humaines de comprendre ce type de population « *La gestion des ressources humaines est confrontée aujourd'hui au développement de populations très spécifiques, comprenant par exemple des personnes bi ou multiculturelles* ». Nous pourrions revenir vers les cadres internationaux correspondant à ces caractéristiques et les interroger à nouveau pour

approfondir cette thématique. La comparaison avec d'autres cadres au profil similaire en termes d'expérience internationale, mais restant bien ancrés à une culture d'origine pourrait nous offrir de futures pistes de recherche.

Enfin nos résultats ont fait apparaître le rôle déterminant de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Cependant il nous semble important de nuancer notre propos et dangereux d'expliquer le phénomène d'intégration à Luxembourg à l'aide d'un facteur unique. Didier Cazal (2010, p125) nous met en garde contre le culturalisme et nous engage à aborder la culture « *comme un processus pluriel et complexe (...) dans lesquels interagissent de manière plus ou moins cohérent ou concurrente des cultures nationales certes mais aussi organisationnelles, régionales, professionnelles, confessionnelles...* ». Ainsi il pourrait être intéressant de chercher à définir le processus de construction et de choix identitaire du cadre international arrivant à Luxembourg confronté à cet enchevêtrement de cultures nationales, régionales, organisationnelles, professionnelles. Nos travaux font ressortir la prééminence de l'influence nationale dans notre cas d'étude. Cependant nous avons brièvement abordé le thème de la culture professionnelle forte dans le secteur de l'audit qui engage certains cadres internationaux à s'identifier à leur équipe à travers leur expertise technique professionnelle. Elargir notre terrain de recherche à plusieurs entreprises du secteur financier pourrait nous renseigner sur l'influence de la culture professionnelle financière à Luxembourg qui est elle aussi susceptible d'offrir un facteur d'identification aux nouveaux venus de l'international.

## BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages et articles

ADLER, N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Publishing Co, Boston, PWS-Kent, 1991.

ADLER, N.J., GUNDERSEN, A., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Fifth Edition, Thomson, South-Western, Mason, 2008.

ALLARD-POESI, F., MARECHAL, C., Construction de l'objet de la recherche. *Méthodes de recherche en management* in Raymond-Alain THIETART (éd), Troisième édition Dunod, Paris, 2007, pp.34-56.

AL ARISS, A., ÖZBILGIN, M., Understanding Self-Initiated Expatriates : Career Experiences of Lebanese Self-Initiated Expatriates in France in *Thunderbird International Business Review*, 2010, Vol. 52, n.4, pp. 275-285.

BARMEYER, C.I., Leadership et management interculturel : Le microcosme franco-allemand. *La compétence interculturelle, s'équiper pour les défis du management international* in Yih-Teen LEE, Vincent CALVEZ et Alain-Max GUENETTE (éd), L'harmattan, Paris, 2007, pp.119-140.

BARMEYER, C.I., DAVOINE, E., Culture et gestion en Allemagne : la « machine bien huilée », *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées* in Eduardo DAVEL, Jean-Pierre DUPUIS et Jean-François CHANLAT (éd), Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

BENEDICT, R., *Echantillons de civilisations*, Gallimard, Paris, 1950, (première édition en anglais 1934), d'après CUCHE, D., *La notion de culture dans les sciences sociales*, Troisième édition, édition, Editions la découverte, Paris, 2004.

BENNETT, M. J., Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural Sensitivity, *Education for the intercultural experience* in R. M. Paige (éd), second edition, Intercultural Press, Yarmouth,ME, 1993, pp. 21-71.

BERRY, J.W., Immigration, Acculturation and Adaptation, in *Applied psychology : an internal review*, 1997, Vol. 46, n. 1, pp.5-68.

BERRY, J., SABATIER, C., *Immigration et Acculturation* in Richard Y. BOUHRIS et Jacques-Philippe LEYENS (éd) *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, Sprimont, Mardaga, 1994, pp.261-291.

BLACK, J.S., The relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers in *Management International Review*, 1990, Vol. 30, pp. 119-134.

BLACK, J.S., MENDENHALL, M., ODDOU G., Towards a Comprehensive Model of International Adjustment. An integration of multiple theoretical Perspectives in *Academy of Management review*, 1991, Vol. 16, n. 2, pp.291-317.

BOND, M.H., HOFSTEDE, G., The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth in *Organizational Dynamics*, Spring 1988, Vol. 16 n. 4, pp. 4-21.

CALIGIURI, P., The big five personality characteristics as predictors of expatriate desire to terminate the assignment and supervisor-rate performance in *Personnel Psychology*, 2000, Vol. 53, n. 1, pp. 67-88.

CAILLES, A., *France-Japon, Confrontation culturelle dans les entreprises mixtes*, Librairie des méridiens, 1986.

CAMILLERI, C., *Stratégies identitaires*. Deuxième édition, Presses universitaires de France, Paris, 1997.

CAMILLERI, C., MALEWSKA-PEYRE, H., Socialization and Identity strategies, *Handbook of CrossCultural Psychology* in John W. BERRY, Ype H. POORTINGA, Janak PANDEY, Pierre R. DASEN, T.S. SARASWATHI, Marshall H. SEGALL and Cigdem KAGITCIBASI (éd), *Handbook of CrossCultural Psychology* Vol. 2, 3 volumes, Second edition, Allyn and Bacon, 1997, pp.41-67.

CAZAL, D., Le culturalisme en management international. *GRH et mondialisation, Nouveaux contextes, nouveaux enjeux* in Didier CAZAL, Eric DAVOINE, Pierre LOUART et Françoise CHEVALIER (éd), Magnart-Vuibert, Paris, 2010, pp.121-153.

CAZAL, D., GRH internationale : structures, limites et nouvelles perspectives. *GRH et mondialisation, Nouveaux contextes, nouveaux enjeux* in Didier CAZAL, Eric DAVOINE, Pierre LOUART et Françoise CHEVALIER (éd), Magnart-Vuibert, Paris, 2010, pp. 241-267.

CERDIN, J.L., De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation : une gestion d'alternatives. *GRH et mondialisation, Nouveaux contextes, nouveaux enjeux* in Didier CAZAL, Eric DAVOINE, Pierre LOUART et Françoise CHEVALIER (éd), Magnart-Vuibert, Paris, 2010, pp. 221-240.

CERDIN, J.L., *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Paris, Eyrolles, 2007.

CERDIN J.L., L'adaptabilité des cadres expatriés, *Gestion 2000*, Septembre-Octobre 1998, pp. 57-70.

CERDIN, J.L., DUBOULOY M., *Expatriation as a maturation opportunity : A psychoanalytical approach based on « copy and paste »* in *Human relations*, Vol. 57, n.8, 2004, pp. 957-981.

CHANLAT, J.F., *L'analyse interculturelle et les sciences humaines*. Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées in Eduardo DAVEL, Jean-Pierre DUPUIS, Jean-François CHANLAT (éd), Les presses de l'Université de Laval, Laval et télé université Uqam, 2008, pp. 25-71.

CHANLAT, J.F., Le manager européen à l'écoute de la culture , *Management européen et mondialisation* in Michel KALIKA (éd), Dunod, Paris, 2005, pp. 13-42 d'après BARMAYER, C.I., DAVOINE, E., Culture et gestion en Allemagne : la « machine bien huilée », *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées* in Eduardo DAVEL, Jean-Pierre DUPUIS et Jean-François CHANLAT (éd), Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

CHANLAT, J.F., La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques, *Management des ressources humaines Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* in P. ROUSSEL et F. WACHEUX (éd), De Boeck, Bruxelles, 2005, pp.160-175.

CHENU, J., *Peirce. Texte anticartésiens*, Aubier, Paris, 1984, d'après GLASER, B.G., STRAUSS, A.A., *La découverte de la théorie ancrée*, Armand Colin, Paris, 2010.

CHEVRIER, S., *Gestion des équipes multiculturelles*. Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées in Eduardo DAVEL, Jean-Pierre DUPUIS, Jean-François CHANLAT (éd), Les presses de l'Université de Laval, Laval et télé université Uqam, 2008, p345-378.

CHEVRIER, S., *Le management interculturel*, Presses Universitaires de France, 2003.

CLEMENT, R., NOELS, K.A., Langage et communication intergroupe in (éd.), Richard Y. BOUHRIS et Jacques-Philippe LEYENS, *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, Mardaga, Sprimont, 1994.

CLANET, C., *L'interculturel. Introduction aux approches interculturelles en éducation et en sciences humaines*, PUM, Toulouse, 1990.

COX, T.H., BLAKE, S., Managing cultural diversity for organizational competitiveness in *Academy of Management Executive*, 1991, Vol.3, n.5, pp.45-56.

CUCHE, D., *La notion de culture dans les sciences sociales*, Troisième édition, Editions la découverte, Paris, 2004.

DEAL T. E. and KENNEDY A. A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, Harmondsworth, 1982.

DERR C.B. & LAURENT A., The internal and external career : a theoretical and cross cultural perspective, *Handbook of career theory* in Michael B. ARTHUR, Douglas T., HALL and Barbara S. LAWRENCE (ed), Cambridge University press, Melbourne, 1989.

DEVEREUX, G., *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion, 1980.

DUBAR, C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris, 1991.

DUPUIS, J.P., Décloisonner les approches classiques, *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées* in Eduardo DAVEL, Jean-Pierre DUPUIS, Jean-François CHANLAT (éd), Les presses de l'Université de Laval, Laval et télé université Uqam, 2008, pp.73-118.

DURKHEIM, E., *L'année sociologique*, tome XII, 1913, p 60-61, d'après D. Cuhe (éd), La notion de culture dans les sciences sociales, 3<sup>e</sup> édition, Editions la découverte, Paris, 2004.

EARLEY, P.C., ANG, S., *Cultural intelligence : Individual interactions across cultures*, Standford University Press, Palo Alto, CA, 2003.

EARLEY, P.C., MOSAKOWSKI, E., Creating hybrid teams culture : an empirical test of transitional team functioning in *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, n.1, pp.26-49.

EHRHART, S., FEHLEN, F., Luxembourg. A Success Story ? - A Small National Language in a Multilingual Country, *Handbook of Language and Ethnic Identity. Volume 2: The Success-Failure Continuum in Language and Ethnic Identity Efforts*, Oxford University Press, Oxford, 2011, pp. 285-298.

ERIKSON, E., *Adolescence et crise : la quête de l'identité*, Flammarion, Paris, 1972.

FAHR, C.I.C., BARTOL, K. M., SHAPIRO, D.L., SHIN, J., Networking abroad : A process model of how expatriates form support ties to facilitate adjustment, in *Academy of Management Review*, 2010, Vol. 35,n. 3 , pp.434-454.

FEHLEN, F., Luxembourg, A multilingual society at the Romance/Germanic language border, *Journal of multilingual and multicultural development*, 2002, Vol. 23, n. 1, pp. 80-97.

FELDMAN, D.C., A contingency Theory of Socialization in *Administrative Science quaterly*, 1976, Vol. 21, pp.433-451.

FERNANDEZ, B., *Identité nomade*, Economica, Paris, 2002.

FROEHLICHER, T., Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises in *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 1, n. 1, mars 1998, pp.99-124.

GARDNER, R.C., *Social psychology and second language learning. The role of attitudes and motivations*, Arnold, London, 1985.

GENGLER, C., La nouvelle géographie du Luxembourg, *Histoire du Luxembourg, le destin européen d'un petit pays* in Gilbert Trausch (ed), Privat, Toulouse, 2003, pp. 275-297.

GIROD-SEVILLE, M., PERRET, V., Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management* in Raymond-Alain THIETART (éd), Troisième édition, Dunod, Paris, 2007, pp.13-33.

GLASER, B.G., STRAUSS, A.A, *Awareness of Dying*, Aldine Publishing Co, Chicago, 1965, d'après GLASER, B.G., STRAUSS, A.A., *La découverte de la théorie ancrée*, Armand Colin, Paris, 2010.

GLASER, B.G., STRAUSS, A.A., *La découverte de la théorie ancrée*, Traduction française, première édition 1967, Armand Colin, Paris, 2010.

GRAWITZ M., *Lexique des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1994.

GUERRAOUI, Z., TROADEC, B., *Psychologie interculturelle*, Armand Colin, Paris, 2000.

GUILLEBAUD, J.C., *Le commencement d'un monde*, Paris, Seuil, 2008.

GUILLEMETTE, F., L'approche de la Grounded Theory pour innover? in *Recherches qualitatives*, 2006, Vol. 26, n.1, pp.32-50.

GULLAHORN, J.T., GULLAHORN, J.E., An extension of the U-Curve Hypothesis in *Journal of Social Sciences*, vol.19, n.3, pp.33-47.

HALL E. T., *La dimension cachée*, éd. du Seuil, Paris, 1971.

HALL, E. T., *Au-delà de la culture*, éd. du Seuil, Paris, 1979.

HANDY, C.B., *Understanding Organizations*, Penguin Books, Harmondsworth, 1976.

HAUSEMER, G., *A propos...du Luxembourg multiculturel*, Service information et presse du gouvernement Luxembourgeois, Luxembourg, 2008.

HOFSTEDE, G., Motivation, Leadership, and organizations. Do American Theories Apply abroad ? in *Organizational Dynamics*, Summer 1980a, pp.42-63.

HOFSTEDE, G., *Culture's consequences : International differences in work related values*, Sage publications, Newbury Park, California, 1980b.

HOFSTEDE, G., *Cultures and Organizations*, Harper Collins Publishers, London, 1994.

HUAULT, I., *Le management international*, éditions la découverte, Paris, 1998.

IPSE, *Doing Identity in Luxembourg. Subjective Appropriation – Institutional Attributions – Socio-cultural milieus*, Transcript – Verlag, Bielefeld, 2011.

INGLEHART, R., BASANEZ, M., MORENO, A., *Human values and beliefs : A cross-cultural sourcebook. Political, religious, sexual and economic norms in 43 societies. Findings from the 1990-93 World Values Survey*, University of Michigan press, Ann Arbor, 1998.

d'IRIBARNE, P., « Culture et gestion en France : l'honneur du métier », *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées* dans Eduardo DAVEL, Jean-Pierre DUPUIS et Jean-François CHANLAT (ed), Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

d'IRIBARNE, P., *L'étrangeté française*, Seuil, Paris, 2006.

d'IRIBARNE, P., Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique, in *Management International*, Vol.8, n.3, pp.11-20.

d'IRIBARNE, P., HENRY, A., SEGAL, J.P., CHEVRIER, S., GLOBOKAR, T., *Cultures et mondialisation, gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.

d'IRIBARNE, P., *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1989.

JOHNSON, G., « *Rethinking Incrementalism* » in *Strategic Management Journal*, 1988, Vol. 9, pp75-91.

JOLY, A., Etre cadre à l'étranger, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées* in Jean-François CHANLAT (éd), Les Presses de l'Université de Laval Editions Eska, Quebec, Ottawa, 1990, pp.467-506.

JONES, G.R., Socialization tactics, self efficacy and newcomers's adjustments to organizations in *Academy of Management Journal*, 1986, Vol. 29, n.2, pp.262-279., d'après PERROT, S., *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica, Paris, 2001.

KARJALAINEN, H., *La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences culturelles ?* in *Revue Française de Gestion*, May 2010, n. 204, pp.33-52.

KLUCKHOLN, F., STRODTBECK, F., *Variations in value orientations*, Evanston IL, Row, Peterson, 1961.

KOHONEN, E., Learning through Narratives About the Impact of International Assignments on Identity in *International Studies of Management and organization*, Fall 2004, pp.27-45.

LANGLEY, A., Strategies for theorizing from Process Data in *Academy of Management Review*, 1999, Vol .24, n.4, pp.691-710.

LAURENT, A., The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management in *International Studies of Management and Organization*, 1983, Vol. 13, n.1-2, pp.75-96.

LEE, Y.T., CALVEZ, V., Vers un modèle dynamique des compétences culturelles : En guise d'introduction. *La compétence interculturelle, s'équiper pour les défis du management international* in Yih-Teen LEE, Vincent CALVEZ et Alain-Max GUENETTE (éd), L'harmattan, Paris, 2007, pp.17-40.

LEVI-STRAUSS, C., *Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss*, in Mauss Marcel (éd), Sociologie et Anthropologie, PUF, Paris, 1950, La notion de culture dans les sciences sociales, Troisième édition, Editions la découverte, Paris, 2004.

LEWIS, R.D., *When cultures collide, leading across cultures*, Third edition, Nicholas Brealey International, Boston, London, 2006.

MEIER, O., *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, Dunod, Paris, 2004.

MILES, B.M., HUBERMAN, A.M., *Analyse des données qualitatives*, Deuxième édition traduction de l'anglais, De Boeck, Bruxelles, 2003

MINKOV, M., *What makes us different and similar. A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*, Klasikastil, Sofia, 2007.

MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1982

PELTONEN, T., Narrative construction of expatriate experience and career cycle : Discursive patterns in Finnish stories of international career in *The international journal of Human Resources Management*, October 1998, Vol. 9, n.5 , pp. 875-892.

PERROT, S., *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica, Paris, 2001.

PIERCE, C.S., *Les textes logiques de C.S. Peirce du dictionnaire de J.M. Baldwin*, traduction de l'anglais Champs social, 2007.

PIERRE, P., *Les figures identitaires de la mobilité internationale. L'exemple d'une entreprise pétrolière*, Sociétés Contemporaines, 2001, n. 43, pp. 53-79.

PIERRE, P., *Mobilité internationale et identités des cadres, Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Sides, Fontenay-sous-Bois, 2003.

REDFIELD R., LINTON R., & HERSKOVITS M., Memorandum on the study of acculturation in *American Anthropologist*, 1936, n. 38, pp. 149-152.

REICHERS, A.E., An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates in *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, n.2, pp.278-287.

SAINSAULIEU, R., *L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, Paris, 1977.

SALLES, A., Immigration du travail en Europe au miroir des statistiques. *Emploi et immigration, vers une convergence des pratiques en Europe* in Brigitte LESTRADE (ed), Paris, L'Harmattan, 2009, pp.11-35.

SARRAZIN, T., *Deutschland schafft sich ab : Wie wir unser Land aufs Spiel setzen*, DVA, München, 2010.

SCHEIN, E.H., *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Addison- Wesley Publishing Cy, 1978, d'après PERROT, S., *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica, Paris, 2001.

SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Third edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1985 -2005, p 17.

SCHNEIDER, S.C., BARSOUX, J.L., *Managing across cultures*, Second edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2003, 330.

SIMON, D.G. & LANE, P.J., A model of cultural differences and international alliance performance, in *Journal of International Business Studies*, 2004, Vol. 35, pp.306-319.

STRAUSS, A.L., CORBIN, J., *Basics of Qualitative Research* , Second edition, Sage, Thousans Oaks, CA, 1998, d'après GUILLEMETTE, F., *L'approche de la Grounded Theory pour innover?*, *Recherches qualitatives*, 2006, Vol. 26, n.1, pp.32-50.

TAFJEL, H.H., *Social identity and intergroup relations*, Cambridge University press, Cambridge, England, 1982.

TAFJEL, H.H., *Human groups and social categories*, Cambridge University Press, Cambridge, 1981.

TAFJEL, H.H., *Dir al Differentiation between social groups*, London 1978, Academy Press d'après Richard Y. BOUHRIS et Jacques-Philippe LEYENS (éd), *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, Mardaga, Sprimont, 1994.

THEVENET, M., *La culture d'entreprise*, PUF, Paris, 2010.

THOMAS, W.I., ZNANIECKI F., *Le paysan polonais en Europe et en Amérique, récit de vie d'un migrant (Première édition, Chicago, 1919)*, Nathan, Paris, 1998

De TOCQUEVILLE A., *De la démocratie en Amérique, Tome 1*, Librairie de Charles Gosselin, Paris, 1836.

TOURAINÉ, A., Faux et vrais problèmes. *Une société fragmentée le multiculturalisme en débat* in Michel WIEVIORKA (éd) Editions la Découverte et Syros, Paris, 1996, 1997, pp.291-319.

TOURAINÉ, A., *Un nouveau paradigme : Pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Fayard, Paris, 2005.

TRAUSCH, G., Comment faire d'un état de convention une nation ?, *Histoire du Luxembourg, le destin européen d'un petit pays* in Gilbert TRAUSCH (éd), Privat, Toulouse, 2003, pp.201-274.

TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C., *Riding the waves of culture*, Nicholas Brealy, London, 1999.

TRUDGILL, P., Globalisation and the Ausbau sociolinguistics of modern Europe in *Polish Studies in English Language and Literature*, 2004, Vol.11, pp. 35- 50, d'après EHRHART, S., FEHLEN, F., Luxembourg. A Success Story ? - A Small National Language in a Multilingual Country, *Handbook of Language and Ethnic Identity. Volume 2: The Success-Failure Continuum in Language and Ethnic Identity Efforts*, Oxford University Press, Oxford, 2011, pp. 285-298.

TURNER, J.C., *Rediscovering the social group : a self-categorization theory*, Basil Blackwell, Oxford, 1987.

ULIJN, J.M., WEGGEMAN, M., Towards an Innovation culture. What are its national, corporate, marketing and engineering aspects, some experimental evidence, *Handbook of Organizational Culture and Climate* in Cary COOPER, Sue CARTWRIGHT, Christopher., EARLY (éd), Wiley, London, 2001.

USUNIER, J.C., *International & Cross-Cultural Management Research*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Dehli, 1998.

VAN MAANEN, J., SCHEIN E.H., *Toward a Theory of Organizational Socialization*, Research in Organizational Behavior, 1979, Vol. 1, pp.209-264., d'après PERROT, S., *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica, Paris, 2001.

VARNER, I., BEAMER, L. , *Intercultural communication in the global workplace*, Fifth Edition, Mc Graw Hill/Irwin, Boston, San Francisco, London, 2011.

VINSONNEAU G., *L'identité culturelle*, Armand Colin, Paris, 2002

WANOUS J.P, *Organizational Entry : Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*, Addison Wesley, 1980, 2<sup>e</sup> édition 1992, d'après PERROT, S., *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica, Paris, 2001.

WEICK, K, *Sensemaking in organizations*, Sage publications, Thousand Oaks, 1995.

WHORF, B. L., *Language, thought, and reality*, The Technology Press and John Wiley & Sons, New York, NY, 1956.

WILLE, C., Etrangers familiers, représentation et statut des frontaliers au Luxembourg, *Questions de communication*. Serie Actes, 2011, Vol. 12, pp. 189-200.

ZNANIEKCI, F., *The Method of Sociology*, Farrar & Rinehart, New York, 1934.

## **Congrès**

DEMORGON, J., *Critique de l'interculturel : code, adaptation, histoire*

Society for Intercultural Education, Training and Research Congress, 15<sup>e</sup> Congrès annuel, 2005, Nice

Your culture, my culture, our opportunity

Paris, Economica, Anthropos 2005

WILLE, C., *La (re-/dé-) construction des frontières par la mobilité des travailleurs. Une remise en question des identités transfrontalières en Grande Région*

Université d'automne en Grande Région, Mobilité et valeurs européennes, 2011, Metz

RENAN, E., *Qu'est-ce qu'une nation ?* Discours de la Sorbonne, 11 mars 1882

### **Bases de données**

Datamonitor, Deutsche Bank AG, Company overview, August 24, 2011

Datamonitor, Deutsche Börse AG, Company overview, August 31, 2011

Datamonitor, Germany: Country Analysis Report. In depth PESTLE Insights, Avril 2011

Datamonitor, France: Country Analysis Report. In depth PESTLE Insights, Avril 2011

Datamonitor, Luxembourg: Country Analysis Report. In depth PESTLE Insights, Mars 2011

Datamonitor, Singapore : Country Analysis Report. In depth PESTLE Insights, Août 2010

Datamonitor, Switzerland : Country Analysis Report. In depth PESTLE Insights, Mars 2011

Datamonitor, United Kingdom : Country Analysis Report. In depth PESTLE Insights, Mai 2010

### **Sites internet :**

Da Vinci Invest AG <[http://www.davinci-invest.ch/index.php?option=com\\_content&view=article&id=216&Itemid=9&lang=de](http://www.davinci-invest.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=216&Itemid=9&lang=de)>.

En ligne. Consulté le 5 juillet 2011.

Délégation à la politique de la ville et à l'intégration, *La politique d'intégration à Paris*, <<http://www.paris.fr/politiques/citoyennete/citoyennete-et-integration/p7760>>. En ligne. Consulté le 11 août 2011.

ENGLER, M., *Country profile France* in Focus Migration, mars 2007 <<http://www.focus-migration.de/France>>. En ligne. Consulté le 10 août 2011

Frankfurt.de, *Wirtschaft*, <[http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=stadtfrankfurt\\_eval01.c.125162.de](http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=stadtfrankfurt_eval01.c.125162.de) >. En ligne. Consulté le 9 août 2011.

Frankfurt.de, *Integrationspolitik*, <<http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=441487>> . En ligne. Consulté le 9 août 2011

Haut Conseil à l'Intégration, <[http://www.hci.gouv.fr/rubrique.php?id\\_rubrique=8](http://www.hci.gouv.fr/rubrique.php?id_rubrique=8) >. En ligne. Consulté le 11 août 2011

INSEE, *Produits Intérieurs Bruts régionaux et valeurs ajoutées régionale de 1990 à 2009*, <[http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg\\_id=99&ref\\_id=piib-va-reg](http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=99&ref_id=piib-va-reg) >. En ligne. Consulté le 11 août 2011.

INSEE, *Résultats du recensement de la population 2008 pour la commune de Paris*, <<http://www.recensement.insee.fr/chiffresCles.action?codeMessage=5&plusieursReponses=true&zoneSearchField=PARIS&codeZone=00851-UU2010&idTheme=3&rechercher=Rechercher> >. En ligne. Consulté le 11 août 2011.

Loi n°2006-911 du 24 juillet 2006 relative à l'immigration et à l'intégration, <<http://www.legifrance.gouv.fr>>. En ligne. Consulté le 10 août 2011.

Mairie de Paris, *Citoyenneté et Intégration*, <<http://www.paris.fr/politiques/citoyennete/citoyennete-et-integration/p7760> >. En ligne. Consulté le 10 août 2011.

Mercer, *Mercer 2010 Quality of Living Survey highlights – Global*, <<http://www.mercer.com/articles/quality-of-living-survey-report-2010>>. En ligne. Consulté le 3 juillet 2011.

National Integration Council, <[www.nationalintegrationcouncil.org.sg](http://www.nationalintegrationcouncil.org.sg)>. En ligne.  
Consulté le 27 avril 2011.

OEZCAN, V., *Country profile Germany* in Focus Migration, mars 2007<  
<http://www.focus-migration.de/Germany>>. En ligne. Consulté le 8 août 2011.

Office for National Statistics, *Estimated population resident in the United Kingdom, by foreign country of birth, July 2009 to June 2010*,  
<[http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme\\_population/population-by-country-of-birth-and-nationality-jul09-jun10.zip](http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_population/population-by-country-of-birth-and-nationality-jul09-jun10.zip)>. En ligne. Consulté le 10 mai 2011.

Partech International, <<http://www.partechventure.com/en/about-us>>. En ligne.  
Consulté le 19 octobre 2011

PLA, A. BEAUMEL, C., Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, *Bilan démographique 2010*, <<http://www.insee.fr>>. En ligne. Consulté le 10 août 2011.

Programme des Nations Unies pour le développement, *Rapport mondial sur le développement humain, 2011*,  
<<http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/LUX.html>>. En ligne consulté le 3 novembre 2011

REGNARD, C., *Infos migrations numéro 10*, Octobre 2009,  
<<http://www.immigration.gouv.fr/>>. En ligne. Consulté le 10 août 2011

République Française, L'Immigration, l'Intégration, l'Asile et le développement solidaire, *Contrat d'accueil et d'intégration*, <<http://www.immigration.gouv.fr/>>. En ligne.  
Consulté le 10 août 2011.

Stadt Zürich, Stadtentwicklung, Integrationsförderung, *Zürich in brief*, Octobre 2010. <  
[www.stadt-zuerich.ch/integration](http://www.stadt-zuerich.ch/integration)>. En ligne. Consulté le 3 juillet 2011.

Statistisches Bundesamt Deutschland, *Durchschnittliche Kinderzahl je Frau, 2010*  
<[http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2011/08/PD11\\_301\\_12641,templateId=renderPrint.psm](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2011/08/PD11_301_12641,templateId=renderPrint.psm)> En ligne. Consulté le 8 août 2011.

The Economist online, *Is Multi-kulti dead ?* 22 octobre 2010,  
<[http://www.economist.com/blogs/newsbook/2010/10/integration\\_debate\\_germany](http://www.economist.com/blogs/newsbook/2010/10/integration_debate_germany)>.  
En ligne. Consulté le 8 août 2011

Toute l'Europe.eu, *L'espace Schengen*,  
<<http://www.touteurope.eu/fr/actions/citoyennete-justice/schengen.html>>. En ligne.  
Consulté le 11 mai 2011.

Transparency International, *Transparency International perceptions index 2009*,  
<[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2009](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009)> En ligne.  
Consulté le 28 avril 2011.

UBS, *Our profile*, < <http://www.ubs.com/1/f/index.html>,  
<http://www.ubs.com/1/e/about/ourprofile.html>>. En ligne. Consulté le 4 juillet 2011.

UBS, *Our employees*,  
<[http://www.ubs.com/1/e/about/ouremployees/investing\\_in\\_employees/ubs\\_worforce.html](http://www.ubs.com/1/e/about/ouremployees/investing_in_employees/ubs_worforce.html)>. En ligne. Consulté le 4 juillet 2011

UBS, *Diversity*,  
<[http://www.ubs.com/1/e/about/diversity/commitment/our\\_executives.html](http://www.ubs.com/1/e/about/diversity/commitment/our_executives.html)>. En ligne.  
Consulté le 4 juillet 2011.

WIKIPEDIA, *Andersen entreprises*,  
<[http://fr.wikipedia.org/wiki/Andersen\\_%28entreprise%29](http://fr.wikipedia.org/wiki/Andersen_%28entreprise%29)>. En ligne. Consulté le 19  
septembre 2011.

WIKIPEDIA, *Commission for Racial Equality*,  
<[http://en.wikipedia.org/wiki/Commission\\_for\\_Racial\\_Equality](http://en.wikipedia.org/wiki/Commission_for_Racial_Equality)>. En ligne. Consulté le 6  
mai 2011.

WIKIPEDIA, *Immigration to the United Kingdom since 1922*,  
<[http://en.wikipedia.org/wiki/Immigration\\_to\\_the\\_United\\_Kingdom\\_since\\_1922](http://en.wikipedia.org/wiki/Immigration_to_the_United_Kingdom_since_1922)>. En  
ligne. Consulté le 6 mai 2011.

WIKIPEDIA, *Demography of London*, <  
<<http://en.wikipedia.org/wiki/London#Demography>>. En ligne. Consulté le 14 novembre  
2011.

WIKIPEDIA, *Royaume-Uni*, < <http://fr.wikipedia.org/wiki/Royaume-Uni>>. En ligne.  
Consulté le 6 mai 2011.

WIKIPEDIA, *Singapour*, < <http://fr.wikipedia.org/wiki/Singapour>>. En ligne. Consulté le  
27 avril 2011.

WIKIPEDIA, *Suisse*, < <http://fr.wikipedia.org/wiki/Suisse>>. En ligne. Consulté le 2 juillet  
2011.

WIKIPEDIA, *Zürich*, < <http://fr.wikipedia.org/wiki/Zurich>>. En ligne. Consulté le 3 juillet  
2011.

### **Autres documents**

BRILL, K., *Ein Zwerg zeigt Grösse*, *Suddeutsche Zeitung*, 9 janvier 2007, d'après  
HAUSEMER, G., *A propos...du Luxembourg multiculturel*, Service information et  
presse du gouvernement Luxembourgeois, Luxembourg, 2008

Fonds Monétaire International, *Liste des pays par Produit Intérieur Brut parité pouvoir  
d'achat*, 2009

Greater London Authority, *London enriched*, Reference document, supporting  
evidence for the strategy, GLA, December 2009

GIDLEY, B., JAYAWEERA, H., *An evidence on migration and integration in London*,  
ESRC centre on migration, policy and society, University of Oxford, July 2010

« Luxassurance », *rapport annuel 2009*

OECD, *International migration Outlook : SOPEMI 2010, Switzerland, 2010*

Office for National Statistics, *Census 2001 : London, commissioned table C0413,  
Country of birth*

Pricewaterhousecoopers UK economic Outlook, November 2009, *Global city GDP  
ranking 2008-2025*, Novembre 2009

Programme des Nations Unies pour le développement, *Rapport mondial sur le développement humain, 2010*

Programme des Nations Unies pour le développement, *Rapport mondial sur le développement humain, 2009*

Rapport du Haut Comité à l'Intégration, *L'intégration à la française*, 1993

SIMPTON M., SOMERVILLE, W., Equality and Human Rights Commission The UK's new Europeans. Progress and Challenges five years after accession, January 2010.

## ANNEXES

## **Annexe 1 Guide d'entretien étude exploratoire**

**Nationalité :**

**Age :**

**Fonction :**

**Nombre d'années d'expériences à Luxembourg :**

**Expérience à l'étranger :**

### **Partie 1 Luxembourg**

1.1 Comment décririez-vous Luxembourg ?

1.2 Quels sont les caractéristiques de ce pays ?

1.3. Pensez-vous que les étrangers connaissent bien le pays de Luxembourg, qu'ils le visitent?

### **Partie 2 Intégration**

2.1 Parlez-moi de l'adaptation des nouveaux venus de l'international à Luxembourg ?

2.2 Quels sont les facteurs les incitant à s'installer ici définitivement ? ( Relance en évoquant la comparaison avec le pays d'origine)

2.3 Quels contacts gardent-ils avec leur pays d'origine (Relance en interrogeant la participation à des communautés du pays d'origine à Luxembourg)

2.4 Nouent-ils des relations amicales avec des Luxembourgeois ?

2.5 Quels sont leurs loisirs à Luxembourg ?

### **Partie 3 Différence entre adaptation professionnelle et adaptation sociale**

3.1 Parlez-moi de leur adaptation au travail, est-ce différent de leur adaptation au pays ?

3.2 Comment sont-ils accueillis par leurs collègues ?

3.3 Pensez vous qu'ils reçoivent le support nécessaire à leur intégration ?

## **Annexe 2 : Guide d'entretien cadres internationaux à Luxembourg étude principale**

Date

### **1 Individual variables:**

- 1.1 Age:
- 1.2 Function and sector when different from Diversaudit:
- 1.3 Level:
- 1.4 Nationality:
- 1.5 Home country:
- 1.6 Why did you try this international experience?
- 1.7 Why Luxembourg?
- 1.8 Have you had any previous international experience?
- 1.9 What did you know about Luxembourg before leaving?
- 1.10 Length of your assignment if applicable?

### **2 Work adaptation :**

- 2.1 Tell me about your work?
- 2.2 What comparisons would you do towards your home country?
- 2.3 How have you been welcomed by your colleagues?
- 2.4 What support did you receive?

### **3 Adaptation to interaction with locals:**

- 3.1 Tell me about your free time?
- 3.2 Have you establish friendships with Luxembourgish?
- 3.3 What contacts have you kept with your home country?

### **4 General adaptation:**

- 4.1 What is your general impression about this experience?
- 4.2 Can you tell me about your best and your worst memory?
- 4.3 What did this experience bring you?
- 4.4 Compared to your home country, what factors enable you to feel better here?
- 4.5 If applicable, why do you stay in Luxembourg?
- 4.6 Otherwise, could you consider settling in Luxembourg definitively?

### **5 Environment :**

- 5.1 How would you describe Luxembourg?
- 5.2 What difficulties have you had to face, while arriving in Luxembourg?
- 5.3 Tell me about what helped you to integrate yourself?
- 5.4 What advice would you give to other newcomers?
- 5.5 What would have helped you to integrate better?

### **Annexe 3 : Guide d'entretien cadres internationaux dans les autres places financières étude principale**

Date

#### **1 Individual variables :**

- 1.1 Age:
- 1.2 Function and sector when different from Diversaudit:
- 1.3 Level:
- 1.4 Nationality:
- 1.5 Home country:
- 1.6 Why did you try this international experience?
- 1.7 Why this country?
- 1.8 Have you had any previous international experience?
- 1.9 What did you know about this country before leaving?
- 1.10 Length of your assignment if applicable?

#### **2 Work adaptation:**

- 2.1 Tell me about your work?
- 2.2 What comparisons would you do towards your home country?
- 2.3 How long have you been in host country?
- 2.4 What support did you receive?

#### **3 Adaptation to interaction with locals :**

- 3.1 Tell me about your free time?
- 3.2 Have you establish friendships with locals?
- 3.3 What contacts have you kept with your home country?

#### **4 General adaptation :**

- 4.1 What is your general impression about this experience?
- 4.2 Can you tell me about your best and your worst memory?
- 4.3 What did this experience brought you?
- 4.4 Compared to your home country, what factors enable you to feel better here?
- 4.5 If applicable, why do you stay in here?
- 4.6 Otherwise, could you consider settling in here definitively?

#### **5 Environment :**

- 5.1 How would you present your host country?
- 5.2 What difficulties have you had to face, while arriving here?
- 5.3 Tell me about what helped you to integrate yourself?
- 5.4 What advice would you give to other newcomers?
- 5.5 What would have helped you to integrate better?

## **Annexe 4 : Transcription des entretiens menés lors de l'étude**

Les transcriptions des entretiens sont enregistrées sur le CD-Rom ci-joint et répertoriées de la façon suivante.

### **1 Entretiens étude exploratoire**

#### *1.1 Perception de l'intégration chez Diversaudit*

##### 1.1.1 Les internationaux

Entretien étude exploratoire Exp/Lu/Div 1

Entretien étude exploratoire Exp/Lu/Div 2

Entretien étude exploratoire Exp/Lu/Div 3

Entretien étude exploratoire Exp/Lu/Div 4

##### 1.1.2 Les Luxembourgeois

Entretien étude exploratoire Loc/Lu/Div 5

Entretien étude exploratoire Loc/Lu/Div 6

Entretien étude exploratoire Loc/Lu/Div 7

#### *1.2 Perception de l'intégration chez Luxassurance*

##### 1.2.1 Les internationaux

Entretien étude exploratoire Exp/Lu/Lux 8

Entretien étude exploratoire Exp/Lu/Lux 9

##### 1.2.2 Les Luxembourgeois

Entretien étude exploratoire Loc/Lu/Lux 10

Entretien étude exploratoire Loc/Lu/Lux 11

#### *1.3 Perception de l'intégration dans le secteur public*

Entretien étude exploratoire Loc/Lu/Pu 12

Entretien étude exploratoire Loc/Lu/Pu 13

### **2 Entretiens étude principale**

#### *2.1 L'expérience luxembourgeoise*

##### 2.1.1 Chez Diversaudit

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Div 14

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Div 15

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Div 16

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Div 17

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Div 18

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Div 19

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Div 20

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Div 21

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Div 22

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Div 23

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Div 24

#### 2.1.2 Chez Luxassurance

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Lux 25

Entretien Luxembourg Exp/Lu/Lux 26

### 2.2 *L'expérience suisse*

#### 2.2.1 Chez Diversaudit

Entretien Zürich Exp/Zu/Div 27

Entretien Zürich Exp/Zu/Div 28

#### 2.2.2 Dans d'autres entreprises

Entretien Zürich Exp/Zu/Ub 29

Entretien Zürich Exp/Zu/Da 30

Entretien Zürich Exp/Zu/Au2 31

### 2.3 *L'expérience singapourienne*

#### 2.3.1 Chez Diversaudit

Entretien Singapour Exp/Sg/Div 32

Entretien Singapour Exp/Sg/Div 33

Entretien Singapour Exp/Sg/Div 34

Entretien Singapour Exp/Sg/Div 35

### 2.4 *L'expérience anglaise*

#### 2.4.1 Chez Diversaudit

Entretien Londres Exp/Lo/Div 36

Entretien Londres Exp/Lo/Div 37

Entretien Londres Exp/Lo/Div 38

#### 2.4.2 Dans d'autres entreprises

Entretien Londres Exp/Lo/Au2 39

Entretien Londres Exp/Lo/Amb 40

## *2.5 L'expérience allemande*

### 2.5.1 Chez Diversaudit

Entretien Francfort Exp/Ft/Div 41

### 2.5.2 Dans d'autres entreprises

Entretien Francfort Exp/Ft/Cdb 42

Entretien Francfort Exp/Ft/Re 43

Entretien Francfort Exp/Ft/Re 44

Entretien Francfort Exp/Ft/Cdb 45

## *2.6 L'expérience française*

### 2.6.1 Chez Diversaudit

Entretien Lyon et Paris Exp/Pa/Pa 46

Entretien Paris Exp/Pa/Div 47

Entretien Paris Exp/Pa/Div 48

Entretien Paris Exp/Pa/Div 49

### 2.6.2 Dans d'autres entreprises

Entretien Paris Exp/Pa/Pa 50

## *2.7 Perception des responsables ressources humaines*

Entretien DRH Luxassurance DRH/Lu/Lux

Entretien Directeur mobilité internationale Diversaudit DMI/Int/Div

## TABLE DES MATIERES

<u>SOMMAIRE</u>	<u>4</u>
<u>INTRODUCTION</u>	<u>5</u>
<b>CHAPITRE 1 LE CHOIX D’ETUDIER LE PHENOMENE D’INTEGRATION DANS L’ENVIRONNEMENT MULTICULTUREL LUXEMBOURGEOIS</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 2 UNE EXPERIENCE DE LA MOBILITE INTERNATIONALE A L’ORIGINE DE L’OBJET D’ETUDE ET DES QUESTIONS DE RECHERCHE</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 3 VERSION INITIALE DE NOTRE PROBLEMATIQUE</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 4 CHOIX EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES</b>	<b>12</b>
SECTION 1 UNE EPISTEMOLOGIE INTERPRETATIVISTE	12
SECTION 2 UN RAISONNEMENT ABDUCTIF	15
SECTION 3 LE CHOIX DE LA « GROUNDED THEORY »	16
3.1 La genèse de la “Grounded theory”.	17
3.2 Les concepts clés de la « Grounded theory »	18
3.3 Les apports de la « Grounded theory »	19
3.4 Les limites de la “Grounded theory”	20
3.5 L’intérêt de la “Grounded theory” pour notre recherche	21
<b>CHAPITRE 5 DEROULEMENT DE LA RECHERCHE</b>	<b>23</b>
SECTION 1 UNE ETUDE EXPLORATOIRE POUR CONFIRMER NOTRE APPROCHE DU PHENOMENE ETUDIE	23
SECTION 2 LA DETERMINATION DE NOS GROUPES DE COMPARAISON GUIDEE PAR LA THEORIE ANCREE	23
SECTION 3 L’EXIGENCE D’OBJECTIVITE NECESSITE L’UTILISATION DE DIFFERENTES SOURCES DE RECUEIL DE DONNEES	25
SECTION 4 PRESENTATION DU CADRE PRINCIPAL DE RECHERCHE :	25
4.1 Le choix d’une entreprise multiculturelle bien connue par le chercheur	26
4.2 Une structure hiérarchisée commune à trois lignes de service :	27
RESUME D’ETAPE	30
<u>PARTIE I</u>	<u>32</u>
<u>INTEGRATION DANS L’ENVIRONNEMENT MULTICULTUREL LUXEMBOURGEOIS : LITTERATURE ET POINT DE VUE DES ACTEURS</u>	<u>32</u>
<b>CHAPITRE 1 LUXEMBOURG OU LA DIVERSITE COMME HERITAGE : LES APPORTS DE LA LITTERATURE</b>	<b>33</b>
SECTION 1 L’HISTOIRE DE LUXEMBOURG : UN TERRITOIRE ET UNE CULTURE FAÇONNES PAR DE MULTIPLES APPARTENANCES.	33
SECTION 2 UNE SOCIETE MULTICULTURELLE	34
2.1 Une situation socio économique exceptionnelle	34
2.2 Une tradition d’immigration	34
2.3 Les frontaliers : des « <i>étrangers familiers</i> »	35
2.4 Un étonnant plurilinguisme	35
<b>SECTION 3 LUXEMBOURG OU LE PARI REUSSI DE L’INTEGRATION DANS UNE SOCIETE MULTICULTURELLE</b>	<b>36</b>
<b>CHAPITRE 2 INTEGRATION DANS L’ENVIRONNEMENT MULTICULTUREL LUXEMBOURGEOIS: LES APPORTS DE NOTRE ETUDE EXPLORATOIRE</b>	<b>38</b>
SECTION 1 DEROULEMENT DE L’ETUDE EXPLORATOIRE	38
SECTION 2 PRESENTATION DES GUIDES D’ENTRETIENS	40
2.1 Luxembourg : son environnement et son identité	41

2.2 La vision de l'intégration	42
2.3 Différence entre adaptation sociale et adaptation au travail	42
SECTION 3 PRESENTATION DES GROUPES D'ACTEURS CHOISIS ET DE LEURS REPONSES	43
3.1 Le point de vue des employés d'une entreprise internationale	44
3.1.1 Le regard des étrangers dans une entreprise internationale :	44
3.1.1.1 La vision de l'environnement luxembourgeois :	51
3.1.1.2 Le regard sur l'intégration	53
3.1.1.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail :	55
3.1.2 Le regard des Luxembourgeois dans une entreprise internationale	57
3.1.2.1 La vision de l'environnement luxembourgeois	62
3.1.2.2 Le regard sur l'intégration	63
3.1.2.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail	65
3.2. Le point de vue des employés d'une entreprise choisie pour son caractère luxembourgeois	66
3.2.1 Présentation d'une entreprise au rôle influent au sein du réseau luxembourgeois	66
3.2.2 Le regard des étrangers dans une entreprise luxembourgeoise	68
3.2.2.1 La vision de l'environnement luxembourgeois	71
3.2.2.2 Le regard sur l'intégration :	71
3.2.2.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail	72
3.2.3 Le regard des Luxembourgeois dans une entreprise luxembourgeoise	73
3.2.3.1 La vision de l'environnement luxembourgeois :	77
3.2.3.2 Le regard sur l'intégration	77
3.2.3.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail	78
3.3 Le point de vue des employés du secteur public	79
3.3.1 La vision de l'environnement luxembourgeois :	83
3.3.2 Le regard sur l'intégration	83
3.3.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail	84
RESUME AUTOUR DE L'ELABORATION DE L'ETUDE EXPLORATOIRE	86
<b>CHAPITRE 4 INTERPRETATION DES DONNEES</b>	<b>87</b>
SECTION 1 LES REALITES DEVOILEES PAR NOS DONNEES	87
1.1 La vision de l'environnement luxembourgeois	88
1.1.1 La perception de l'existence de deux mondes à Luxembourg	88
1.1.2 La volonté de protéger une identité menacée par le caractère excessivement multiculturel de la place	90
1.1.2.1 L'attachement des Luxembourgeois à leur langue	90
1.1.2.2 Le multiculturalisme est un catalyseur dans la formation de l'identité luxembourgeoise	91
1.2 Le regard sur l'intégration	94
1.2.1 Le caractère ambigu des relations entre Luxembourgeois et internationaux	94
1.2.2 Variation du rôle de la langue luxembourgeoise dans le processus d'intégration	96
1.2.3 Naissance du réseau social dans l'environnement professionnel	98
1.2.4 Le rôle ambivalent des différentes communautés présentes à Luxembourg dans le processus d'intégration	99
1.2.5 Examen des compétences qui augurent d'une intégration réussie	100

1.3 La compréhension de l'intégration en entreprise au travers des différences entre adaptation sociale et adaptation au travail	102
1.3.1 Le caractère multiculturel de l'employeur détermine un contraste entre l'adaptation à l'entreprise et l'adaptation à la vie sociale.	103
Une plus grande facilité à s'adapter à un milieu multiculturel	103
1.3.2 Exigence d'intégration dans le milieu professionnel :	104
1.3.3 L'importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise	105
1.3.4 Le rôle des compétences de l'individu	106
1.3.5 L'impact du soutien du management	107
CONCLUSIONS AUTOUR DES RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE	110
<b>CHAPITRE 3 LA NOTION D'INTEGRATION DANS LA LITTERATURE : VERS LA RECHERCHE D'UNE IDENTITE RETROUVEE</b>	<b>113</b>
SECTION 1 LE DEFI DE L'ADAPTATION EN ENTREPRISE :	114
1.1 Les différents degrés d'adaptation de Black, Mendenhall et Oddou :	114
1.2 Les conseils de Jean-Luc Cerdin pour une expatriation réussie :	116
1.3 Les déterminants de l'intégration en entreprise	117
SECTION 2 INTEGRATION DANS LA SOCIETE :	118
2.1 Les stratégies d'acculturation de John Berry :	118
SECTION 3 LES ETAPES DU PROCESSUS D'INTEGRATION :	121
3.1 De l'adaptation à l'intégration : une identité retrouvée	121
3.2 Les conditions d'une intégration réussie :	122
3.2.1 Les variables individuelles :	122
3.2.2 Les variables sociétales :	123
<b>CHAPITRE 4 VERS UNE REDEFINITION DE LA PROBLEMATIQUE</b>	<b>124</b>
SECTION 1 VERS UNE CONCEPTUALISATION DES COMPORTEMENTS PERÇUS PAR LES ACTEURS DE LA PLACE LUXEMBOURGEOISE	124
SECTION 2 NAISSANCE DE NOS CATEGORIES	126
2.1 Dans un milieu multiculturel l'intégration des cadres internationaux a tendance à se faire au sein de la communauté internationale	132
2.2 Culture et langue font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	133
2.3 Les compétences et l'état d'esprit de l'individu permettent de dépasser les différences liées aux cultures nationales	133
SECTION 3 CONFIRMATION DES TROIS AXES MAJEURS DE NOTRE PROBLEMATIQUE	134
RESUME D'ETAPE	136
<b>PARTIE II</b>	<b>138</b>
<hr/>	
<b>ANALYSE DE L'EXPERIENCE DES CADRES INTERNATIONAUX EN SITUATION D'INTEGRATION A LUXEMBOURG ET DANS D'AUTRES PLACES FINANCIERES</b>	<b>138</b>
<hr/>	
<b>CHAPITRE 1 LA CULTURE DANS LA LITTERATURE : DEFINITIONS D'UN CONCEPT QUI SE NOURRIT D'INTERACTIONS CONSTRUCTRICES</b>	<b>139</b>
SECTION 1 DEFINITION DE LA NOTION DE CULTURE :	139
1.1 Evolution de la définition de culture à travers l'histoire :	139
1.2 L'apport des anthropologues :	140
1.2.1 Emile Durkheim	140

1.2.2 L'approche culturaliste	141
1.2.3 Claude Levi-Strauss et l'analyse structurale de la culture	142
1.3 Les relations entre cultures	143
1.3.1 L'acculturation	143
1.3.2 La culture comme processus	144
1.4 Culture et identité	145
SECTION 2 CULTURES NATIONALES ET MULTICULTURALISME :	146
2.1 Une grille d'analyse pour comprendre les différences entre cultures nationales:	146
2.1.1 Le rapport au temps et au contexte :	146
2.1.2 Cinq dimensions pour analyser la variabilité culturelle :	147
2.1.3 Sept dimensions pour classer les cultures en fonction des valeurs et des comportements des cadres :	151
2.1.4 La « World Values Survey », une étude très complète, menée de façon régulière depuis 1981 :	152
2.1.5 Une tentative pour intégrer différents modèles	153
2.1.5.1 L'adaptation externe	153
2.1.5.2 L'intégration interne	154
2.1.5.3 Les éléments coordinateurs, l'espace, le langage et le temps	154
2.2 Des différences d'interprétation marquées	155
2.2.1 La culture comme système de sens issu des traditions :	155
2.2.2 Une vision non occidentale des différences culturelles :	157
2.2.3 Le langage influe sur la vision du monde des individus	158
2.3 Comment faire travailler les gens ensemble ?	159
2.3.1 Prendre conscience des différences et les accepter :	159
2.3.2 Trouver des synergies :	161
2.3.3. La nécessaire référence au contexte et aux différents niveaux d'analyse de la culture	163
SECTION 3 LES LIENS ENTRE CULTURE ET ENTREPRISE :	164
3.1 Vers une définition de la culture d'entreprise :	165
3.1.1 Les apports théoriques	165
3.1.1.1 Différentes grilles pour analyser la culture d'entreprise	165
3.1.1.2 La culture d'entreprise : une référence aux valeurs et une recherche de sens	167
3.1.2 Les rôles externes et internes de la culture d'entreprise	168
3.2 Les interactions créatrices de la culture d'entreprise :	169
3.2.1 Culture d'entreprise et culture nationale	169
3.2.2 Culture d'entreprise et culture professionnelle :	169
3.2.3 La diversité des origines de la culture d'entreprise	170
RESUME D'ETAPE	172
<b>CHAPITRE 2 PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE ET D'UN NOUVEL AXE DE RECHERCHE</b>	<b>173</b>
SECTION 1 : DEROULEMENT DE NOTRE ETUDE	173
SECTION 2 PRESENTATION DES GUIDES D'ENTRETIENS	174
2.1 Un calendrier chargé à l'origine d'une entorse à la logique	174
2.2 L'élaboration du guide d'entretien	175
2.2.1 Les variables individuelles	175
2.2.2 Adaptation au travail	176
2.2.3 L'adaptation à l'interaction avec la société d'accueil	177
2.2.4 La perception globale de l'expérience	177
2.2.5 L'environnement intégré	178
SECTION 3 EMERGENCE D'UN NOUVEL AXE DE REFLEXION AUTOUR DE LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DU CADRE DURANT SON EXPERIENCE INTERNATIONALE	178

3.1 La structuration de l'identité : Les apports de la théorie	179
3.1.1 Les différentes facettes de l'identité	179
3.1.2 Les évolutions constructrices de l'identité	179
3.1.3. L'identité interculturelle	180
SECTION 4 LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITE A L'EPREUVE DE LA MOBILITE INTERNATIONALE	180
4.1 La connaissance de l'autre comme découverte de soi	180
4.2 Evolution identitaire dans le cadre spécifique de l'expatriation	182
RESUME D'ETAPE	183
<b>CHAPITRE 3 INTEGRATION DES CADRES INTERNATIONAUX, ANALYSE D'EXPERIENCES EN MILIEU MULTICULTUREL ET MONOCULTUREL</b>	<b>185</b>
SECTION 1 DESCRIPTION DES CAS ETUDIES	185
1.1 Choix de l'endroit intégré	185
1.1 Choix des situations d'intégrations observées	185
1.3 Choix de cultures plus ou moins éloignées du pays d'accueil	186
1.4 Choix d'étudier l'impact de différents milieux organisationnels	186
SECTION 2 L'EXPERIENCE LUXEMBOURGEOISE	186
2.1 L'expérience d'intégration au sein d'un cabinet d'audit multiculturel	186
2.1.1 Tendance des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel	202
2.1.1.1 La disposition de l'individu	202
2.1.1.1.1 Attrait pour le caractère multiculturel de Luxembourg et développement d'amitiés internationales	202
2.1.1.1.2 Volonté de protection de la part des locaux et attachement à leur langue	203
2.1.1.2 L'importance du contexte	204
2.1.1.2.1 Le contexte national favorise la diversité dans la société	204
2.1.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles	205
2.1.2 Culture, langue et compétence font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	206
2.1.2.1 Tendance au regroupement par nationalité et par langue	206
2.1.2.2 Nécessité de sortir de la zone de confort offerte par sa communauté culturelle ou linguistique pour une intégration réussie	208
2.1.2.3 Importance de la culture nationale et de la langue des personnes côtoyées lors de l'expérience d'intégration en entreprise	209
2.1.2.4 La compétence technique favorise l'intégration du cadre international	210
2.1.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement	210
2.1.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international	210
2.1.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne	211
CONCLUSIONS AUTOUR DE L'INTEGRATION DANS UNE ENTREPRISE MULTICULTURELLE A LUXEMBOURG	214
2.2 L'expérience d'intégration au sein d'une société d'assurance à forte représentativité luxembourgeoise	215
2.2.1 Tendance des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel	220
2.2.1.1 La disposition de l'individu	220
2.2.1.1.1 Attrait mesuré pour le caractère multiculturel de Luxembourg	220
2.2.1.1.2 Volonté de protection de la part des locaux et attachement à leur langue	220

2.2.1.2 L'importance du contexte	221
2.2.1.2.1 Le contexte national favorise la diversité dans la société	221
2.2.1.2.2 Position réservée face à la diversité dans une entreprise locale	222
2.2.2 Culture et langues font partie des éléments qui permettent de s'identifier à un groupe	223
2.2.2.1 Importance de la culture nationale et de la langue des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise et tendance au regroupement autour de ces éléments.	223
2.2.2.2 Nécessité de sortir de la zone de confort offerte par sa communauté culturelle ou linguistique pour une intégration réussie.	224
2.2.2.3 La compétence technique favorise l'intégration du cadre international	225
2.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement	226
2.2.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international	226
2.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité	227
CONCLUSIONS AUTOUR DE L'INTEGRATION DANS UNE ENTREPRISE A FORTE REPRESENTATIVITE LUXEMBOURGEOISE AU GRAND-DUCHE DE LUXEMBOURG.	228
SECTION 3 L'EXPERIENCE SUISSE	230
3.1 Les caractéristiques du pays	230
3.1.1 Une société multiculturelle	230
3.1.2 Une immigration bienvenue mais toujours contrôlée	230
3.1.3 Les indicateurs économiques et sociaux d'un « bon élève »	231
3.1.4 A la découverte de Zürich	231
3.2 L'expérience des cadres internationaux de Zürich	232
3.2.1 Tendance des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel	243
3.2.1.1 La disposition de l'individu	243
3.2.1.1.1 Attirait pour le caractère multiculturel du pays d'accueil et développement d'amitiés internationales	243
3.2.1.1.2 Volonté de protection de la part des locaux et attachement à la langue	244
3.2.1.2 L'importance du contexte	245
3.2.1.2.1 Position de la société par rapport à la diversité	245
3.2.1.2.2 Position des entreprises par rapport à la diversité	247
3.2.2 Culture et langue font partie des éléments qui permettent de s'identifier à un groupe :	249
3.2.2.1 Tendance au regroupement par nationalité et par langue	249
3.2.2.2 Nécessité d'aller vers l'autre pour une intégration réussie	250
3.2.2.3 Importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise	250
3.2.2.4 Le rôle de la compétence lors du processus d'intégration	252
3.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement	252
3.2.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international	252
3.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne	254
CONCLUSIONS AUTOUR DE L'EXPERIENCE D'INTEGRATION A ZÜRICH	256

SECTION 4 L'EXPERIENCE SINGAPOURIENNE	258
4.1 Les caractéristiques de Singapour	258
4.1.1 Histoire d'un développement exceptionnel	258
4.1.2 Une société riche de multiples ethnies	258
4.1.3 Une position ambiguë sur l'immigration compensée par une politique d'intégration active	259
4.1.4 Une économie en croissance régulière soutenue par une diversification éclairée	259
4.2 L'expérience des cadres internationaux de Singapour	260
4.2.1 Tendances des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel	267
4.2.1.1 La disposition de l'individu	267
4.2.1.1.1 Attrait pour le caractère multiculturel du pays d'accueil et développement d'amitiés internationales	267
4.2.1.1.2 Absence de volonté de protection explicite à l'égard des étrangers et inexistence de barrière de la langue	268
4.2.1.2 L'importance du contexte	269
4.2.1.2.1 Le contexte national favorise la diversité dans la société	269
4.2.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles	270
4.2.2 Culture et langue font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	272
4.2.2.1 Tendances au regroupement par nationalité et par langue et meilleur accueil dans un groupe de sa propre nationalité.	272
4.2.2.2 Ce regroupement constitue un premier pas vers l'intégration, ensuite nécessité d'une certaine audace pour sortir de son groupe de référence	273
4.2.2.3 Rôle de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise	274
4.2.2.4 La compétence entraîne une reconnaissance de la part de l'équipe de travail et favorise l'intégration du cadre international	275
4.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement	276
4.2.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international	276
4.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne	277
CONCLUSIONS AUTOUR DE L'EXPERIENCE D'INTEGRATION A SINGAPOUR	279
SECTION 5 L'EXPERIENCE ANGLAISE	281
5.1 Les caractéristiques du pays	281
5.1.1 Une société délibérément multiculturelle	281
5.1.2 Une immigration choisie de plus en plus contrôlée	282
5.1.3 Du rayonnement de la période de la révolution industrielle à la place financière internationale	283
5.1.4 A la découverte de Londres	283
5.2 L'expérience des cadres internationaux à Londres	284
5.2.1 Tendances des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale en milieu multiculturel	294
5.2.1.1 La disposition de l'individu	294
5.2.1.1.1 Attrait pour le caractère multiculturel du pays d'accueil et développement d'amitiés internationales	294

5.2.1.1.2 Volonté de protection de la part des locaux, attachement à la langue	295
5.2.1.2 L'importance du contexte	297
5.2.1.2.1 Position du contexte national par rapport à la diversité	297
5.2.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles	297
5.2.2 Culture et langue font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	300
5.2.2.1 Tendance au regroupement par nationalité et par langue	300
5.2.2.2 Ce regroupement par culture et par nationalité constitue un premier pas vers l'intégration, ensuite nécessité d'une certaine audace pour sortir de son groupe de référence	301
5.2.2.3 Importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise	302
5.2.2.4 La compétence entraîne une reconnaissance de la part de l'équipe de travail et favorise l'intégration du cadre international	303
5.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement	304
5.2.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international	304
5.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne	305
CONCLUSIONS AUTOUR DE L'EXPERIENCE D'INTEGRATION A LONDRES	307
SECTION 6 L'EXPERIENCE ALLEMANDE	309
6.1 Les caractéristiques de l'Allemagne	309
6.1.1 Le « multi-kulti » à l'allemande, une relation ambivalente aux étrangers	309
6.1.2 Une immigration nécessaire mais controversée	310
6.1.3 Une situation socio-économique enviable menacée par le vieillissement de la population	310
6.1.4 A la découverte de Francfort	311
6.2 L'expérience des cadres internationaux de Francfort	311
6.2.1 Tendance des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale même dans un milieu moins multiculturel	323
6.2.1.1 La disposition de l'individu	323
6.2.1.1.1 Attrait pour le pays d'accueil	323
6.2.1.1.2 Propension des internationaux à nouer des amitiés allemandes mais existence d'une barrière de la langue	324
6.2.1.2 Le contexte	326
6.2.1.2.1 Position nationale par rapport à la diversité	326
6.2.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles	327
6.2.2 Culture, langue et compétence font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	329
6.2.2.1 Tendance au regroupement par nationalité et par langue	329
6.2.2.2 Audace et volonté sont nécessaires pour dépasser les éléments d'identification au groupe que constituent la culture et la langue	330
6.2.2.3 Importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise	331
6.2.2.4 La compétence entraîne une reconnaissance de la part de l'équipe de travail et favorise l'intégration du cadre international	332

6.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement	334
6.2.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international	334
6.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne	335
CONCLUSIONS AUTOUR DE L'EXPERIENCE D'INTEGRATION A FRANCFORT	337
SECTION 7 L'EXPERIENCE FRANÇAISE	339
7.1 Les caractéristiques de la France	339
7.1.1 Une approche assimilationniste dans un pays riche d'une longue tradition d'immigration	339
7.1.2 Vers une immigration « choisie »	340
7.1.3 Une économie performante dont certains indicateurs restent à surveiller.	341
7.1.4 A la découverte de Paris	341
7.2 L'expérience des cadres internationaux de Paris	342
7.2.1 Difficulté des cadres internationaux à s'intégrer dans les réseaux français	350
7.2.1.1 La disposition de l'individu	350
7.2.1.1.1 Attirait pour le pays d'accueil	350
7.2.1.1.2 Manque d'intérêt des Français pour les internationaux et rôle capital joué par la langue	351
7.2.1.2 Le contexte	352
7.2.1.2.1 Le contexte national ne favorise pas la diversité dans la société	352
7.2.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles	353
7.2.2 Culture, langue et compétence font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	355
7.2.2.1 Tendance au regroupement par nationalité et par langue	355
7.2.2.2 Audace et volonté sont nécessaires pour dépasser les éléments d'identification au groupe que constituent la culture et la langue	356
7.2.2.3 Importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise	358
7.2.2.4 La compétence entraîne une reconnaissance de la part de l'équipe de travail et favorise l'intégration du cadre international	359
7.2.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement	360
7.2.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international	360
7.2.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut concerner différentes facettes de l'identité de la personne	361
CONCLUSIONS AUTOUR DE L'EXPERIENCE D'INTEGRATION A PARIS	363
SECTION 8 L'INTEGRATION VUE PAR LES PROFESSIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES	365
8.1 Tendance des cadres internationaux à s'intégrer dans une communauté internationale	371
8.1.1 La disposition de l'individu	371
8.1.2 Le contexte	372
8.1.2.1 Le contexte national favorise la diversité dans la société	372
8.1.2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles	373
8.2 Culture, langue et compétence font partie des éléments qui permettent à l'individu de s'identifier à un groupe	374

8.2.1 Tendance au regroupement par nationalité et par langue	374
8.2.2 Nécessité de sortir de la zone de confort offerte par sa communauté culturelle ou linguistique pour une intégration réussie	375
8.2.3 Importance de la culture nationale des personnes côtoyées dans l'expérience d'intégration en entreprise	377
8.2.4 La compétence technique favorise l'intégration du cadre international à condition qu'elle soit accompagnée d'une certaine ouverture d'esprit	378
8.3 Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement	379
8.3.1 L'expérience internationale offre l'opportunité d'un moment de réflexivité dans le parcours du cadre international	379
8.3.2 Le développement entraîné par l'expérience internationale peut entraîner différentes évolutions chez l'individu	380
CONCLUSIONS AUTOUR DES PERCEPTIONS DES RESPONSABLES RESSOURCES HUMAINES	383
SECTION 9 REFLEXIONS D'ORDRE METHODOLOGIQUE	385
RESUME D'ETAPE	388

---

**PARTIE III** 390

---

**LA CREATION D'UNE CULTURE D'EQUIPE HYBRIDE COMME VECTEUR D'IDENTIFICATION AU GROUPE MULTICULTUREL** 390

<b>CHAPITRE 1 : TENDANCE DES CADRES INTERNATIONAUX A S'INTEGRER DANS UNE COMMUNAUTE INTERNATIONALE EN MILIEU MULTICULTUREL</b>	<b>391</b>
SECTION 1 LA DISPOSITION DE L'INDIVIDU	391
1.1 Perception de la présence de deux mondes, la communauté internationale et les réseaux locaux	391
1.2 Attrait pour le caractère multiculturel du milieu et manque d'intérêt pour le groupe des locaux dans les environnements multiculturels	392
1.3 Distinction de deux profils face à la mobilité internationale	394
1.4 Volonté de protection de la part des locaux lorsque la langue du pays d'accueil est minoritaire	396
SECTION 2 L'IMPORTANCE DU CONTEXTE	398
2.1 Dans un environnement multiculturel le contexte national favorise la diversité dans la société	398
2.2 La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles	400
<b>CHAPITRE 2 CULTURE, LANGUE ET COMPETENCE FONT PARTIE DES ELEMENTS QUI PERMETTENT A L'INDIVIDU DE S'IDENTIFIER A UN GROUPE</b>	<b>401</b>
SECTION 1 TENDANCE AU REGROUPEMENT PAR NATIONALITE ET PAR LANGUE DANS LA SOCIETE DU PAYS D'ACCUEIL	401
SECTION 2 NECESSITE DE SORTIR DE LA ZONE DE CONFORT OFFERTE PAR SA COMMUNAUTE CULTURELLE OU LINGUISTIQUE POUR UNE INTEGRATION REUSSIE	404
SECTION 3 IMPORTANCE DE LA CULTURE NATIONALE ET DE LA LANGUE DES PERSONNES COTOYEES DANS L'EXPERIENCE D'INTEGRATION EN ENTREPRISE.	405
SECTION 4 LA COMPETENCE TECHNIQUE FAVORISE L'INTEGRATION DU CADRE INTERNATIONAL	407
<b>CHAPITRE 3 EVOLUTION DE L'IDENTITE DU CADRE INTERNATIONAL POUR S'ADAPTER A SON NOUVEL ENVIRONNEMENT</b>	<b>408</b>

SECTION 1 L'EXPERIENCE INTERNATIONALE OFFRE L'OPPORTUNITE D'UN MOMENT DE REFLEXIVITE DANS LE PARCOURS DU CADRE INTERNATIONAL	408
SECTION 2 LE DEVELOPPEMENT ENTRAINE PAR L'EXPERIENCE INTERNATIONALE PEUT CONCERNER DIFFERENTES FACETTES DE L'IDENTITE DE LA PERSONNE	410
RESUME D'ETAPE	412
<b>CHAPITRE 4 DISCUSSION AUTOUR DE LA CREATION D'UNE CULTURE D'EQUIPE HYBRIDE COMME VECTEUR D'IDENTIFICATION AU GROUPE MULTICULTUREL</b>	<b>415</b>
SECTION 1 SYNTHESE DES RESULTATS	415
1.1 Intégration par rapport à quoi ?	415
1.2 Les éléments qui permettent au cadre international de s'identifier à un nouveau groupe	415
1.3 L'intégration à un nouveau groupe exige une évolution de l'identité du cadre	416
SECTION 2 LES APPORTS DE L'APPROCHE IDENTITAIRE ET DU MODELE DE CREATION D'UNE CULTURE D'EQUIPE HYBRIDE POUR COMPRENDRE LE CHOIX D'APPARTENANCE A UNE EQUIPE MULTICULTURELLE	416
2.1 Retour sur le modèle théorique de création d'une culture d'équipe hybride	416
2.2 Comment l'individu effectue-t'il son choix d'appartenance à un groupe ?	418
2.2.1 Les apports de la psychologie interculturelle pour comprendre le cycle d'adaptation à une nouvelle culture	418
2.2.2 La possibilité d'identification au milieu professionnel	419
2.3 Utilisation du modèle d'Earley et Mosakowski pour comprendre la diversité des situations d'intégration liée à la culture nationale de l'équipe rejointe dans l'environnement multiculturel luxembourgeois	420
2.3.1 Le mécanisme d'identification de l'individu à son équipe dans le contexte spécifique d'une entreprise multiculturelle à Luxembourg	420
2.3.1.1 Analyse de l'expérience d'intégration dans une équipe hautement homogène	421
2.3.1.2 Analyse de l'expérience d'intégration dans une équipe modérément hétérogène	422
2.3.1.3 Analyse de l'expérience d'intégration dans une équipe hautement hétérogène	424
2.4 Quelles stratégies identitaires pour le cadre international face à cette diversité d'expérience d'intégration ?	426
2.4.1 La réaction des cadres opportunistes confrontés aux différents types d'équipes mis à jour par Earley et Mosakowski (2000)	426
2.4.2 Les cadres animés par un désir de développement personnel à l'épreuve du modèle d'Earley et Mosakowski (2000)	428
2.4.3 L'évolution de l'identité liée à une ouverture culturelle augure d'une intégration réussie à Luxembourg pour le cadre international	429
2.4.4 La compréhension du processus d'intégration à Luxembourg à la lumière de l'histoire et de la situation socio-économique du Grand-Duché de Luxembourg	431
DISCUSSION AUTOUR DU MODELE D'INTEGRATION LUXEMBOURGEOIS	433
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>435</b>
<b>CHAPITRE 1 LES APPORTS DE LA RECHERCHE</b>	<b>438</b>
SECTION 1 LES APPORTS GENERAUX	438
SECTION 2 LES APPORTS THEORIQUES	438
SECTION 3 LES APPORTS PRATIQUES	440
<b>CHAPITRE 2 LES LIMITES DE LA RECHERCHE</b>	<b>441</b>
SECTION 1 ABSENCE D'UNE ETUDE LONGITUDINALE DU PHENOMENE D'INTEGRATION	441
SECTION 2 LES BIAIS ENTRAINES PAR LES DIFFERENTS NIVEAUX D'ACCES AU TERRAIN SELON LES ENTREPRISES	442

SECTION 3 LA DIFFICULTE DE GENERALISATION LIEE A LA SPECIFICITE DU TERRAIN	443
SECTION 4 DES LIMITES D'ORDRE THEORIQUE	444
<b>CHAPITRE 3 DE MULTIPLES PERSPECTIVES DE RECHERCHE</b>	<b>445</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>447</b>
OUVRAGES ET ARTICLES	448
CONGRES	459
BASES DE DONNEES	460
SITES INTERNET	460
AUTRES DOCUMENTS	464
<b>ANNEXES</b>	<b>466</b>
ANNEXE 1 GUIDE D'ENTRETIEN ETUDE EXPLORATOIRE	467
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN CADRES INTERNATIONAUX A LUXEMBOURG ETUDE PRINCIPALE	468
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN CADRES INTERNATIONAUX DANS LES AUTRES PLACES FINANCIERES ETUDE PRINCIPALE	469
ANNEXE 4 : TRANSCRIPTION DES ENTRETIENS MENES LORS DE L'ETUDE	470
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>473</b>

INTEGRATION DES CADRES INTERNATIONAUX DANS L'ENVIRONNEMENT  
MULTICULTUREL LUXEMBOURGEOIS

**Résumé**

*Notre questionnement autour de l'intégration des cadres internationaux dans l'environnement multiculturel luxembourgeois est issu de notre expérience en qualité de responsable de la mobilité internationale dans un cabinet d'audit international à Luxembourg. Nous cherchons à comprendre comment les cadres internationaux développent un sentiment d'appartenance à un groupe multiculturel dans un environnement organisationnel à Luxembourg. Nous avons commencé par réaliser une étude exploratoire auprès de Luxembourgeois et d'internationaux installés à Luxembourg depuis plus de dix ans. Ensuite nous nous sommes intéressés aux expériences de cadres internationaux expatriés ou installés de façon permanente à Luxembourg mais aussi à Singapour, Zürich, Londres, Francfort et Paris pour comparaison. La méthodologie de la « Grounded Theory » nous a permis de définir par rapport à quoi les cadres internationaux cherchent à s'intégrer à Luxembourg. Nous avons mis en évidence les éléments susceptibles de permettre au cadre international de s'intégrer à un groupe. Enfin nous avons découvert deux types de stratégies identitaires ayant trait à l'intégration de la population étudiée. Nos résultats suggèrent la diversité de l'expérience d'intégration dans l'entreprise en fonction des nationalités côtoyées dans l'environnement organisationnel luxembourgeois. Nous observons deux types d'évolution identitaires. Pour certains cadres internationaux elle sera liée à une ouverture culturelle, pour d'autres elle fera plus l'objet du développement de compétences et d'une meilleure connaissance de soi. Le modèle de création d'une culture d'équipe hybride d'Earley et Mosakowski (2000) nous permet d'expliquer le phénomène d'identification au sein d'une équipe en fonction des nationalités qui la composent.*

**Abstract**

*Our questioning about international executives' integration in the multicultural environment of Luxembourg stems from our professional experience of international mobility in an international audit and advisory firm in Luxembourg. We intend to understand how international executives develop a sense of belonging to a multicultural team in an organisational environment in Luxembourg. We first carried out an exploratory research, interviewing Luxembourgish and international executives settled in Luxembourg for more than ten years. Then we chose to analyse international executives' experience of integration in Luxembourg as well as in Singapore, Zürich, London, Frankfurt and Paris for comparison. The « grounded theory » methodology enables us to define the nature of the group integrated by the internationals. We then highlighted the elements likely to support the integration of our population to a group. Finally we bring to light two identity strategies developed by our executives to adapt their new environment. Our results suggest the diversity of the integration experience according to the nationalities of the team joined. We pointed out two kinds of identity change, for some executives, identity change is mostly based on cultural issues, for others, identity change weaves more around managerial competencies and maturation. The model to create hybrid team cultures from Earley and Mosakowski (2000) enables us to explain the process of identification within a team according to its nationalities.*

**Mots clés:** *Multiculturel, management interculturel, intégration, Luxembourg, identité, Grounded theory*

**Key words:** *Multicultural, intercultural management, integration, Luxembourg, identity, Grounded theory*