

# LES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX : DES CONDITIONS DE TRAVAIL PARTICULIEREMENT DIFFICILES ?

Céline Desmarais, Chiara Ghisleri, Sophie Wodociag

► **To cite this version:**

Céline Desmarais, Chiara Ghisleri, Sophie Wodociag. LES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX : DES CONDITIONS DE TRAVAIL PARTICULIEREMENT DIFFICILES ?. Revue Française de Gestion, Lavoisier, 2012, 7 (226), pp.91-106. hal-00950263

**HAL Id: hal-00950263**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00950263>**

Submitted on 21 Feb 2014

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

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

## **LES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX : DES CONDITIONS DE TRAVAIL PARTICULIEREMENT DIFFICILES ? <sup>1</sup>**

### **THE WORKING CONDITIONS OF INTERNATIONAL COMMUTERS.**

Céline Desmarais, Institut de Recherche en Gestion et en Economie (IREGE), Université de Savoie

Chiara Ghislieri, Département de Psychologie, Université de Turin.

Sophie Wodociag, Institut de Recherche en Gestion et en Economie (IREGE), Université de Savoie et Département de Psychologie, Université de Turin.

### **Résumé**

Alors que le recours aux nouvelles formes de mobilité internationale augmente, et que la demande de personnel compétent croît, l'attention portée à ces dynamiques reste restreinte. Cette étude se focalise ainsi sur l'examen des contours et caractéristiques des cadres pendulaires à l'international, mobilisant une méthodologie quantitative exploratoire : la segmentation de cette population permettrait aux organisations de valoriser le capital immatériel qu'elle représente et d'améliorer la gestion des possibles risques psychosociaux inhérents.

### **Summary**

Whereas new forms of international mobility emerge and the request for skilled staff is increasing, the consideration given to this group dynamics is limited. Through the application of a quantitative research methodology, this study focuses on international executive commuter characteristics. The separation of this group of employees would permit the company to enhance the intangible assets they represent thus improving the management of inherent psychosocial risks.

---

<sup>1</sup> Les chercheuses remercient le service Etudes et Recherche de l'APEC dont le partenariat a permis la réalisation du travail empirique présenté dans cet article.

## Introduction

Le XXIème siècle est caractérisé par la réduction massive des barrières à la mobilité des personnes, des idées et des biens. Les organisations envisagent désormais de manière plurielle la question de l'inscription des salariés dans des lieux et temps de travail. Elles développent de nouvelles formes de mobilité à l'international, plus temporaires, en remplacement des affectations permanentes. Les prévisions font état d'une poursuite de cette tendance (Mayerhofer et al., 2011 ; Welch et al., 2007).

Parmi les formes de mobilité qui émergent, celle des cadres pendulaires internationaux (désormais CPI) présente une alternative à l'expatriation. Les CPI sont des cadres qui, mandatés par leur entreprise, navettent de manière fréquente entre leur pays de résidence et un ou des lieux de travail, situés dans un ou des autres pays. Ce type d'affectation est synonyme de contraintes élevées : les déplacements se font dans l'urgence et ne sont pas sans conséquence sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle (DeFranck et al., 2000). Or, le management des entreprises ne semble pas avoir pris la mesure de ces contraintes. Alors que les expatriés font l'objet de nombreux dispositifs de gestion, les dispositions spécifiques aux CPI se font rares : cette catégorie n'est pas identifiée en tant que telle et n'est guère définie comme un ensemble cohérent de salariés ayant des caractéristiques communes et pouvant faire l'objet d'un management spécifique.

La littérature en sciences de gestion aborde ces phénomènes dans une perspective stratégique en focalisant l'attention sur le management des entreprises multinationales et les relations siège/filiales (Perlmutter, 1969, Heenan et Perlmutter, 1979, Mayerhofer et al., 2011). Inversement, la littérature en gestion des ressources humaines porte sur l'expatriation traditionnelle (Tahvanainen et al, 2005, Cerdin, 2011), les personnels exerçant de nouvelles

formes de mobilité faisant l'objet d'une attention restreinte de la part des chercheurs (Welch, 2007).

Cet article se propose d'apporter une contribution empirique afin de caractériser la catégorie des CPI et d'apporter des éléments de réflexion sur les modalités de gestion dont la catégorie peut faire l'objet. Il poursuit trois objectifs :

- 1) Décrire les caractéristiques socio-organisationnelles de la population des CPI, en les comparant avec celles des cadres pendulaires nationaux (CPN) et des cadres sédentaires (CS).
- 2) Analyser les différences existant entre ces différentes catégories du point de vue de certaines variables psycho-sociales.
- 3) Observer l'impact de certaines exigences et ressources propres à chaque catégorie et leur effet sur le niveau d'épuisement et de bien être émotionnel au travail des trois sous populations.

Pour cela nous avons analysé les résultats d'une étude menée en partenariat avec l'APEC auprès de 1 197 cadres et destinée à explorer ces dimensions. Après avoir analysé les exigences et les ressources spécifiques de la catégorie, dans le cadre du modèle exigences ressources, nous présentons les principaux résultats issus de cette enquête avant d'en discuter les implications.

## **1. Les CPI : une population soumise à des conditions de travail particulièrement difficiles ?**

Malgré une croissance forte des affectations internationales, les CPI demeurent un ensemble de personnels mal connus. Or ceux-ci sont confrontés à des conditions de travail spécifiques.

### **1.1. Le développement des affectations à l'international pour de courtes missions.**

Les nouvelles formes de mobilité internationale se développent en raison d'un ensemble de facteurs favorables :

- La remise en cause croissante des formes traditionnelles d'expatriation, due à la difficulté à trouver des candidats, aux coûts de l'expatriation, aux doutes croissants sur son retour sur investissement, aux problèmes ayant trait à la carrière des expatriés... (Collings et al., 2007).
- La croissance explosive des technologies de l'information et la communication qui permettent aux entreprises d'expérimenter d'autres façons de gérer leurs opérations internationales (Welch et al., 2007, Tahvanainen, 2005).
- La multiplication des échanges commerciaux internationaux des entreprises.
- L'évolution des relations siège/filiales. Les firmes multinationales, autrefois ancrées dans leur pays d'origine avec un management centralisé, tendent de plus en plus à gérer des activités en réseau entre différents sites éclatés au niveau mondial (Mayrhofer, 2011).

Concernant ce dernier point, il est en effet important de rappeler que les comportements ethnocentriques des firmes multinationales (Heenan et Perlmutter, 1979), qui se traduisent par une conception hiérarchique et centralisée des relations siège/filiales, produisent des coûts élevés liés à l'expatriation, avec des résultats mitigés (Grillat, 2011). Inversement, le modèle

polycentrique, basé sur une grande autonomie des filiales, présente de forts risques de perte de contrôle de la part du siège. Les multinationales évoluent vers des pratiques régio-centriques (mobilité internationale centrée essentiellement sur des pôles régionaux) et géo-centriques (volonté de concilier maintien des spécificités locales et système global de décision). Les pratiques des multinationales sont hétérogènes et varient en fonction du secteur d'activité et de la localisation de la filiale ; on peut toutefois observer une évolution vers des pratiques plus géo-centrées (Grillat, 2011).

Une tendance des entreprises est ainsi celle d'envisager des affectations flexibles, des voyages d'affaires et des affectations de court terme en remplacement des affectations traditionnelles de longue durée. Les affectations multi-destinations permettent aux cadres d'acquérir et de diffuser des compétences interculturelles et inter-organisationnelles. Au contraire de l'expatriation qui suppose le déménagement de l'employé et de sa famille dans un pays d'accueil pour une période de temps habituellement supérieure à un an (Petrovic et al., 2000) et des affectations de courte durée qui varient entre un mois et moins d'un an selon Collings et al. (2007), les affectations de court terme induisent de fréquents allers et retours. La littérature a abordé ces nouvelles formes de mobilité en définissant différents types de salariés concernés : le navetteur international qui pendule entre son pays de résidence et un autre pays, chaque semaine ou tous les quinze jours (Petrovic et al., 2000) ; le grand voyageur qui réalise de fréquents déplacements à l'étranger mais sans que cela ne corresponde à une affectation spécifique (Collings et al., 2007) et le *flexpatriate* (Mayerhofer et al., 2011), catégorie qui réunit les hommes d'affaires et les grands voyageurs se déplaçant à l'international pour de brèves périodes. Les CPI, tels qu'ils sont définis ici, incluent la catégorie des flexpatriates mais y ajoutent les commuturs qui effectuent des migrations pendulaires pour le compte de leur entreprise et non par convenance personnelle (choix d'un domicile dans un pays différent du lieu de travail). Ce sont ainsi des cadres qui, mandatés par

leur entreprise, navettent entre leur siège social situé dans leur pays de résidence et un ou des lieux de travail (filiales du groupe, clients), situés dans un ou des autres pays, de manière fréquente, alors que leur famille reste établie dans le pays de résidence.

Il existe peu de recherches sur ce groupe, caractérisé par une grande diversité (Welch, 2007). Alors que l'expatriation concerne des cadres expérimentés, à hauts niveaux d'encadrement, la mobilité internationale est susceptible de concerner des cadres en début de carrière ou des cadres intermédiaires, présentant des profils de managers comme d'experts (Guillaume et Pochic, 2010). De même, alors que les femmes ne représentent que 15 % de la population des managers internationaux en 2000 (Mérignac, 2009), il existe un nombre croissant de femmes, majoritairement jeunes et célibataires, qui développent des formes de mobilité internationale.

Si les CPI présentent des profils multiples, la fréquence des déplacements internationaux semble susceptible de conduire à des conditions de travail spécifiques, caractérisées par la distance et les déplacements fréquents.

### ***1. 2. Les cadres pendulaires : quelles conditions de travail ?***

Elément essentiel des stratégies des firmes à l'international, le développement des missions de court terme est susceptible de présenter des incidences non négligeables sur les conditions de travail des personnes concernées, en particulier à moyen et à long terme (Dowling et Welch, 2004). S'il existe une littérature émergente analysant les coûts et les gains de ces affectations internationales pour les entreprises, les coûts et les gains pour les individus ef-

fectuant des missions de courte durée semblent peu évalués. Or les fréquents voyages peuvent renvoyer à des situations exigeantes et stressantes (DeFranck et al., 2000).

Les situations d'intense mobilité présentent des caractéristiques pouvant être analysées comme des exigences et des ressources dans le cadre du modèle des exigences-ressources au travail (Demerouti et al., 2001). Dans ce cadre, l'altération de la santé au travail est le résultat d'un déséquilibre entre des exigences excessives du travail et les ressources organisationnelles disponibles. Les exigences (par exemple charge de travail, sentiment d'isolement engendré par la distance, demandes émotionnelles...) renvoient aux aspects du travail qui requièrent des efforts soutenus (physiques, cognitifs et/ou émotionnels) et débouchent sur des coûts physiologiques et psychologiques. Les ressources renvoient aux aspects (par exemple contrôle sur leur travail, soutien social ...) qui permettent de réduire les effets et les coûts des exigences du travail. Par ailleurs, les ressources peuvent avoir des effets directs sur le burnout, l'engagement et le bien-être (Bakker et Demerouti, 2007).

Classiquement, le modèle exigences ressources analyse l'impact de ces dernières sur l'épuisement professionnel ou « burn out ». Ce construit est multidimensionnel. Nous avons fait le choix de focaliser notre analyse sur la plus étudiée de ses dimensions, l'épuisement émotionnel, qui se définit comme l'incapacité que peuvent ressentir les salariés à ressentir des émotions et qui caractérise un état extrême de mal être au travail. Inversement, les outputs positifs sont mesurés par le bien être émotionnel (Warr, 1990).

L'analyse de la littérature, à partir du modèle exigences-ressources, avec une attention particulière aux CPI, nous a conduits à prendre en compte certaines exigences et ressources (Bakker et Demerouti, 2007), Ce qui nous amène à poser et examiner des hypothèses spécifiques (Figure 1).



## ***Exigences***

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

*Le rythme de travail* - La mobilité pendulaire internationale implique une double charge de travail : l'activité liée au déplacement et les tâches inhérentes à la fonction de cadre. Tout comme les expatriés, les CPI sont exposés à des environnements culturels et linguistiques diversifiés auxquels ils doivent s'adapter (Cerdin, 2011) et qui augmentent leur charge de travail. Par ailleurs, l'éloignement des proches accroît le temps de travail et le risque de s'impliquer excessivement dans le travail.

- H1 L'intensité et la fréquence des déplacements, le rythme de travail et le temps de travail moyen augmentent l'épuisement émotionnel
- H2 L'intensité et la fréquence des déplacements, le rythme de travail et le temps de travail moyen réduisent le bien-être émotionnel au travail

## ***Ressources***

*Le soutien social des collègues et de la hiérarchie* - Le soutien social (Eisenberger et al., 1986) peut être défini comme l'aide qui peut être fournie à une personne par son réseau social. Considéré comme l'un des plus puissants facteurs de bien-être au travail, le soutien

social des collègues et de la hiérarchie peut être menacé par la distance, qui provoque des incompréhensions et des tensions, comme cela est observé dans le cadre de l'expatriation (Mérignac, 2009). De même, la distance peut engendrer une perception altérée du rôle du supérieur hiérarchique. Lors de ses mobilités, le cadre est amené à gérer ses missions de manière autonome. Les contacts qu'il aura avec sa hiérarchie seront probablement virtuels et focalisés sur les résultats obtenus. Sa hiérarchie ne pourra évaluer son comportement. Ainsi, l'autonomie peut produire une distance préjudiciable avec le management et favoriser l'apparition de tensions.

*Le soutien organisationnel perçu* - Le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) renvoie au sentiment des salariés quant à l'attention dont ils font l'objet de la part de leur entreprise et la manière dont leur contribution est valorisée par celle-ci. On peut supposer que l'éloignement géographique du CPI peut altérer le sentiment de soutien organisationnel comme cela a été observé pour les expatriés et pour les télétravailleurs (Taskin, 2006).

*Le soutien de la famille et des amis* - La littérature met en évidence le stress provoqué par les difficultés de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle des grands voyageurs (DeFranck et al., 2000). Le rôle des proches du CPI est important, ceux-ci assurant les responsabilités familiales et permettant à ce dernier de se déplacer.

Soutien des collègues et de la hiérarchie, soutien organisationnel perçu et soutien de la famille renvoient à la problématique de la distance et interrogent une situation de travail et une situation personnelle dans laquelle l'éloignement peut défaire les liens. Cependant, la distance ne doit pas uniquement être appréhendée d'un point de vue purement physique. L'éloignement physique n'entraîne pas systématiquement d'éloignement psychologique

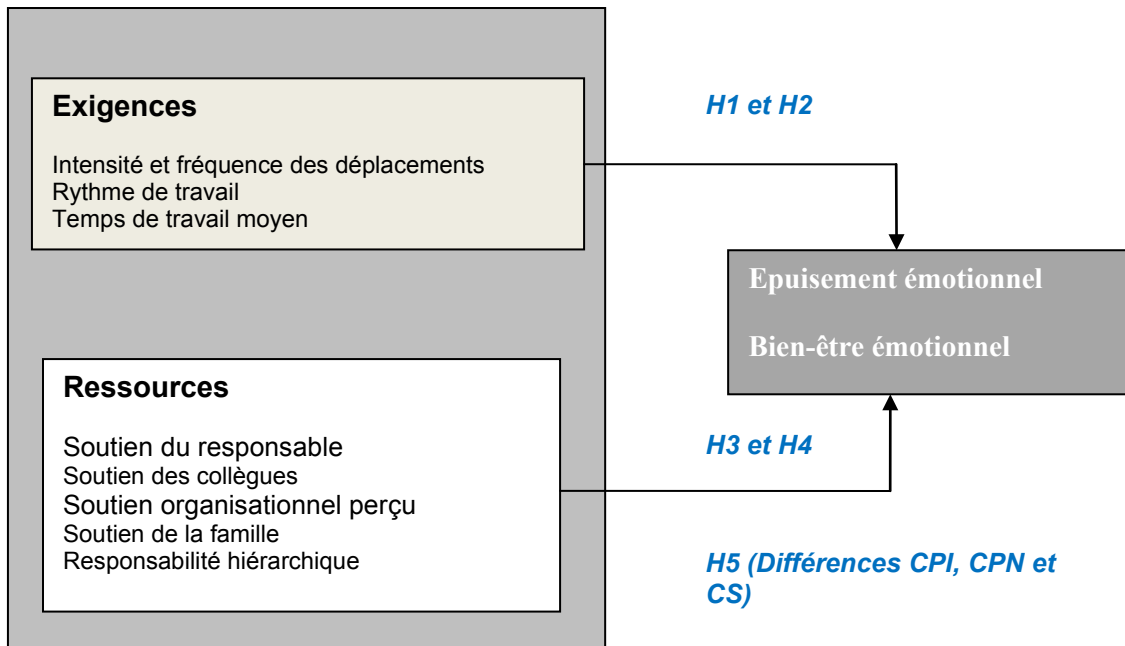
(Peraya, 2011), l'environnement technologique permettant de faire circuler des signes de présence.

*La responsabilité hiérarchique (comme indicateur de la reconnaissance professionnelle) -*

L'exercice de responsabilités managériales peut être analysé comme une ressource pour les CPI. En effet, la mobilité géographique est souvent envisagée comme une valeur ajoutée au parcours professionnel des hauts potentiels et des hauts niveaux de responsabilité. Les postes pour lesquels la mobilité de longue distance est importante sont souvent considérés comme plus importants (Cerdin, 2011). L'internationalisation du poste a un impact plus fort sur le salaire que la mobilité, notamment lorsqu'elle est inter-organisationnelle et géographique. Il est donc probable que l'exercice du management et la reconnaissance que cela suppose soit plutôt une ressource pour les CPI.

- H3 Le soutien du responsable, des collègues, de la famille, le soutien organisationnel perçu et la responsabilité hiérarchique réduisent l'épuisement émotionnel
- H4 Le soutien du responsable, des collègues, de la famille, le soutien organisationnel perçu et la responsabilité hiérarchique réduisent l'épuisement émotionnel accroissent le bien-être émotionnel au travail

Enfin, cette étude s'est donné pour objectif de vérifier si l'on peut observer des liens différents entre les variables considérées entre les CPI et les cadres sédentaires (CS) et les cadres pendulaires nationaux (CPN) (hypothèse H5).



**Figure n° 1 - Effets des exigences et ressources sur l'épuisement émotionnel et le bien-être émotionnel.**

## Encadré méthodologique

Les données proviennent d'une enquête en ligne menée avec l'APEC en 2011 afin d'appréhender le rapport au travail des cadres français. 1 197 cadres ont fourni des réponses complètes (taux de retour effectif de 5,6 %). Ce taux s'explique par la longueur du questionnaire utilisé et l'utilisation d'échelles validées dont la forme, souvent redondante, est jugée rebutante par les répondants (Fan et Yan, 2010). Il pose la question de la représentativité de l'échantillon.

Le questionnaire comportait une section socio-organisationnelle, une section dédiée à la mobilité territoriale et des échelles permettant d'évaluer :

- L'épuisement émotionnel, 3 items, échelle de fréquence 1-7, alpha .74, sous-dimension de la mesure de l'épuisement professionnel (SMBM, Sassi et Neveu, 2010) ;
- Le bien être émotionnel au travail, 6 items, alpha .87 (Warr, 1990).
- Des exigences : rythme de travail, 4 items, échelle d'accord 1-7 (Wallace, 2005 ; Caplan et al., 1975) ; alpha .91 ; temps de travail moyen ;
- Des ressources : soutien du responsable, 3 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .86 (Pinneau, 1976) ; soutien des collègues, 3 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .79 (Pinneau, 1976) ; soutien de la famille, 3 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .71 (Pinneau, 1976) ; soutien organisationnel perçu, 5 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .94 (Vandenberghe et Peiro, 1999).

Trois sous-populations ont été sélectionnées (tirage au sort):

- Les pendulaires nationaux (CPN, n = 349), dont le temps consacré aux dépla-

cements nationaux représente de 15 à 100 % du temps de travail.

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

Les analyses ont été réalisées à partir du logiciel PASW Statistics18 : analyses descriptives des variables socio-organisationnelles, analyse de variance (Anova) et régressions multiples.

## 2. Des conditions de travail relativement similaires entre catégories.

### 2.1. Caractérisation des CPI

Les caractéristiques principales des CPI ont été confrontées aux deux autres, CPN et CS. Le tableau 1 ci-après présente les caractéristiques socio-organisationnelles significatives pour chaque sous-population.

**Tableau 1 – Caractéristiques socio-organisationnelles principales des CPN, CPI et CS**

Caractéristiques socio-organisationnelles		CPN		CPI		CS		Total
		N = 349		N=242		N=279		
Responsabilité hiérarchique	Non	144	41%	120	50%	149	54%	413
	Oui	205	59%	122	50%	129	46%	456
Genre	Hommes	206	60%	153	64%	146	53%	505
	Femmes	139	40%	87	36%	131	47%	357

Caractéristiques socio-organisationnelles		CPN		CPI		CS		Total
		N = 349		N=242		N=279		
Secteur d'activité	Commerce	48	14%	20	8%	30	11%	98
	Construction	18	5%	5	2%	10	4%	33
	Industrie	66	19%	97	41%	45	16%	208
	Informatique	40	12%	21	9%	42	15%	103
	Juridiques, compta.	16	5%	7	3%	13	5%	36
	Banque et assurance	17	5%	6	3%	29	11%	52
	Communication	10	3%	3	1%	17	6%	30
	Hôtellerie, loisirs	8	2%	1	0%	5	2%	14
	Ingénierie, R&D	33	10%	28	12%	19	7%	80
	Santé, formation	31	9%	6	3%	26	9%	63
	Télécommunications	4	1%	11	5%	7	3%	22
	Transports, logist.	14	4%	9	4%	6	2%	29
Autres	40	12%	25	10%	26	9%	91	
Taille de l'entreprise (nombre de salariés)	Moins de 50	82	24%	34	14%	64	23%	180
	50 à moins de 250	72	21%	49	21%	56	20%	177
	250 à moins de 500	46	13%	25	10%	35	13%	106
	500 et plus	145	42%	131	55%	119	43%	395
	Ne sait pas	0	0%	0	0%	1	0%	1
Filière de formation	Université	99	29%	54	23%	92	33%	245
	Ecole d'ingénieur	93	27%	102	43%	67	24%	262
	Ecole de commerce	53	15%	41	17%	41	15%	135
	Autre école	13	4%	9	4%	15	5%	37
	IUT/BTS	57	17%	21	9%	36	13%	114
	Autre	30	9%	13	5%	26	9%	69
Niveau d'études	Inférieur à bac +2	20	6%	7	3%	15	5%	42
	Bac +2	55	16%	14	6%	36	13%	105
	Bac +3	19	6%	12	5%	16	6%	47
	Bac +4	38	11%	16	7%	31	11%	85
	Bac +5	161	47%	131	55%	138	50%	430
	Supérieur à bac +5	52	15%	60	25%	41	15%	153

Caractéristiques socio-organisationnelles		CPN		CPI		CS		Total
		N = 349		N=242		N=279		
Fonction	Production industrielle	18	5%	6	3%	14	5%	38
	Services techniques	35	10%	35	15%	25	9%	95
	Etudes, R&D	55	16%	57	24%	32	12%	144
	Commercial, marketing	80	23%	49	21%	33	12%	162
	Gestion, finance, admin.	26	8%	19	8%	42	15%	87
	Informatique	41	12%	29	12%	60	22%	130
	RH, formation	24	7%	12	5%	24	9%	60
	Communication, création	7	2%	5	2%	8	3%	20
	Sanitaire, social et culturel	9	3%	0	0%	13	5%	22
	Direction d'entreprise	15	4%	11	5%	9	3%	35
Autre	35	10%	16	7%	17	6%	68	

Les CPI effectuent en moyenne 15 déplacements par an. La fréquence des déplacements varie peu en fonction de l'âge des individus. La durée des déplacements est plus élevée pour les moins de 40 ans, en particulier pour les hommes jeunes dont la durée moyenne de séjour est de 5 jours (contre 3,26 en moyenne). Les CPI ayant une fonction d'encadrement se déplacent plus fréquemment mais la durée de leurs séjours est plus courte. Par ailleurs, le nombre de voyages et de jours totaux de déplacement est plus important pour les CPN que pour les CPI. Il n'y a pas de différence en termes de durée des séjours. Les cadres effectuant de fréquents déplacements à l'intérieur du territoire national sont donc susceptibles de subir des contraintes similaires à celles des CPI.

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

Ils travaillent par ailleurs majoritairement dans l'industrie (c'est le cas de 41% des CPI contre 19 % pour les CPN et 16 % pour les CS) et le secteur de l'ingénierie et de la re-



cherche et développement (12 % des CPI contre 10 % des CPN et 7 % des CS). Ils sont souvent issus d'écoles d'ingénieurs (43% des CPI ont un diplôme d'une école d'ingénieur contre 27 % des CPN et 24 % des CS). Il n'est donc guère étonnant de constater que les hommes sont surreprésentés parmi les CPI (64% hommes, 36% femmes) par rapport aux CPN (60% d'hommes) et aux CS (53%)<sup>2</sup>.

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

En ce qui concerne, enfin, l'âge, l'expérience professionnelle et l'ancienneté, nous n'observons pas de différence significative entre les sous échantillons.

En résumé et par rapport aux CPN et CS, les CPI sont une population davantage masculine, dont le niveau d'expertise est très élevé, travaillant principalement dans des domaines liés à l'ingénierie. Le profil des CPI semble davantage lié à des secteurs d'activité et des tailles d'entreprises qu'à un niveau hiérarchique et une position de pouvoir dans l'entreprise. Ce résultat confirme l'idée d'une banalisation de la mobilité internationale qui n'est plus liée à un parcours particulier pour les cadres qui accèdent à cette mobilité mais qui semble davantage une contrainte liée à certains types de postes.

## **2.2. Les spécificités des exigences et ressources et de la relation au travail.**

Afin de répondre au deuxième objectif de cette étude, nous avons effectué l'analyse de la variance des différentes dimensions concernées.

---

<sup>2</sup> L'échantillon global des répondants à notre enquête est caractérisé par un taux de féminisation supérieur à celui des cadres en France, 41% de femmes contre 35% de femmes dans la population globale des cadres français (source APEC).

Cette analyse montre tout d'abord que le bien être émotionnel des CPI ne diffère pas de celui des autres catégories de cadres, ce qui infirme l'idée selon laquelle les CPI auraient une qualité de vie moins bonne.

Certaines des exigences/ressources analysées semblent propres au CPI : ceux-ci sont en effet caractérisés par un rythme de travail particulièrement intensif [ $F = 4.11$  ;  $p = .017$  ; CPI (M 20.78, SD 5.83) ; CPN (M 20.41, S 5.57) ; CS (M 19.42, SD 5.79)] et un temps de travail élevé. Le temps et le rythme de travail élevés sont une caractéristique commune à la population des CPN et probablement lié aux heures de voyage.

En dehors de ce temps de travail élevé et de la perception d'une charge de travail importante, les contraintes subies par les CPI ne diffèrent pas fondamentalement de celles des autres catégories de cadres. Si le soutien des collègues [ $F = 5.18$ ,  $p = .003$  CPI (M 7.96, SD 2.11), CPN (M 8.40, SD 2.22), CS (M 7.81, SD 2.41)] est important pour les trois sous-populations, il l'est d'autant plus pour les CPN. Le soutien de la hiérarchie n'est pas moindre pour les CPI, et ils ne ressentent pas un moindre soutien organisationnel.

### ***2.3. Les variables qui interagissent avec les états de bien-être et mal-être.***

En ce qui concerne le troisième objectif de cette étude, l'attention s'est focalisée sur les relations entre les exigences et ressources étudiées et: l'épuisement émotionnel et les émotions positives. Seules les variables corrélant avec l'épuisement, d'une part, et le bien-être, d'autre part, ont été incluses dans les modèles de régressions multiples. En particulier, l'intensité et la fréquence des voyages ne corrôlaient pas avec les dimensions considérées et ont été exclues.

Les modèles de régressions multiples (Tableaux 2 et 3) mettent en évidence plusieurs relations entre les variables considérées, pour les trois sous populations.

**Tableau 2 – Déterminants de l'épuisement émotionnel pour les trois sous-populations**

Variable dépendante : épuisement émotionnel	CPN		CPI		CS	
	R <sup>2</sup> = 0.15		R <sup>2</sup> = 0.16		R <sup>2</sup> = .19	
	β	p	β	p	β	p
Rythme de travail	.01	.800	.09	.117	.10	.073
Soutien organisationnel perçu	-.05	.429	-.03	.672	.01	.877
Soutien du responsable	-.07	.299	-.05	.514	-.01	.881
Soutien des collègues	-.33	.000	-.34	.000	-.41	.000
Soutien de la famille	-.07	.147	-.06	.338	-.05	.350
Responsabilité hiérarchique	.00	.909	-.13	.041	-.11	.053

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

**Tableau 3 – Déterminants des émotions positives pour les trois sous-populations**

Variable dépendante : émotions positives	CPN		CPI		CS	
	R <sup>2</sup> = 0.43		R <sup>2</sup> = 0.49		R <sup>2</sup> = 0.35	
	β	p	β	p	β	p
Rythme de travail	-.17	.000	-.14	.004	-.15	.003
Soutien organisationnel perçu	.38	.000	.55	.000	.37	.000
Soutien du responsable	.22	.000	.05	.442	.09	.166
Soutien des collègues	.13	.003	.13	.009	.21	.000

Soutien de la famille	.01	.789	.04	.430	.08	.096
Responsabilité hiérarchique	.05	.228	.15	.002	.13	.009

Les émotions positives des CPI sont affectées par un rythme de travail élevé. Le soutien organisationnel perçu et le soutien des collègues sont des ressources déterminantes pour les CPI. Le soutien du responsable influence positivement uniquement les émotions positives des CPN alors que c'est surtout l'exercice d'une responsabilité hiérarchique qui influe sur les émotions positives respectivement des CPI et des CS.

Les hypothèses ont été confirmées, excepté l'hypothèse H1, selon laquelle les exigences considérées augmentent l'épuisement émotionnel. En effet le rythme de travail n'influence pas significativement l'épuisement émotionnel, pour les trois sous-populations. Inversement l'hypothèse H2 selon laquelle le rythme de travail a des effets négatifs le bien-être émotionnel au travail est confirmée. L'hypothèse H3, selon laquelle les ressources considérées réduisent l'épuisement émotionnel, s'est vérifiée particulièrement pour les variables *soutien des collègues* (pour les trois sous-populations) et *responsabilité hiérarchique* (uniquement pour les CPI). En ce qui concerne l'hypothèse H4 selon laquelle les ressources considérées accroissent le bien-être émotionnel au travail, celle-ci est vérifiée, excepté pour la variable *soutien de la famille*, mais dans des proportions différentes selon les sous populations : le soutien du responsable n'a d'effets positifs que pour les CPN alors que la responsabilité hiérarchique influe positivement le bien-être émotionnel des CPI et des CS. Enfin, relativement à l'hypothèse H5, on peut observer des liens différents entre les variables considérées : les analyses de régression multiple ont identifié des dynamiques spécifiques à chaque population.

### 3. Discussion

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

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

Relativement au deuxième objectif de cette étude, l'analyse de la variance a permis d'identifier des similitudes entre les CPI, CPN et CS, comme un même niveau du bien-être émotionnel. Ainsi, globalement, les CPI ne semblent pas affectés par des conditions de travail nettement plus délétères que les autres catégories.

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

L'analyse des spécificités des CPI nous conduit ainsi à un bilan nuancé concernant les caractéristiques de la catégorie comparativement aux expatriés :

La catégorie des CPI s'avère plus diversifiée que celle des expatriés, plus féminisée, avec des profils d'expert aussi bien que de managers. Si les expatriés sont globalement envisagés comme des cadres à haut potentiel (Cerdin, 2011), seule la frange supérieure des CPI appartient à cette catégorie, au sein notamment des CPI qui sont managers. Cela explique que l'exercice d'une responsabilité hiérarchique (perçu comme une reconnaissance professionnelle) soit associé à un bien être émotionnel supérieur.

Si la littérature de référence suggère la possibilité qu'un mal-être soit associé à la pendularité (DeFranck, 2000), nos résultats montrent un niveau similaire d'épuisement émotionnel et de bien être émotionnel dans les trois catégories considérées. Bien que les CPI souffrent de contraintes similaires à celles des expatriés, ils semblent bénéficier de ressources ou contre parties leur permettant de maintenir un bien être émotionnel. Ce constat mériterait cependant d'être affiné en segmentant la population des CPI en fonction de leur niveau hiérarchique, genre et situation de famille, du métier et secteur d'activité, de l'ancienneté dans une fonction internationale, segmentation que la taille de notre échantillon ne permet pas ici.

Par ailleurs, si la littérature sur l'expatriation a largement analysé les conséquences négatives de la distance entre expatrié et organisation (Cerdin, 2011), les CPI semblent affronter cette difficulté dans de meilleures conditions. La qualité des réseaux organisationnels, entre pairs et avec leur supérieur hiérarchique, associé au soutien organisationnel perçu sont des

facteurs importants de limitation des risques psychosociaux pour cette catégorie. Il apparaît donc que la mobilité renforce les besoins en soutien tangible de la part des organisations et des équipes de travail. Le cadre qui est absent une bonne partie de son temps a besoin de se sentir particulièrement soutenu et reconnu.

Si la situation des CPI diffère ainsi de celle des expatriés, il découle cependant de cette étude que les entreprises gagneraient à délimiter la catégorie et à mettre en place des dispositifs de gestion inspirés de ceux qui existent pour les expatriés :

- Il semble important que les entreprises développent une approche globale des contraintes liées à la mobilité pour leurs salariés et notamment leur charge de travail élevée. Comme pour l'expatriation, la prise en compte de la situation familiale, des caractéristiques personnelles ou des ancrs de travail (Cerdin, 2011) dans le processus de sélection des CPI pourraient favoriser la réussite du navettage pendulaire à l'international.
- Il semble par ailleurs important de favoriser pour les CPI une proximité sociale et psychologique avec leur collectif de travail, à l'instar des programmes existant pour les expatriés : formation pre-expatriation permettant de réduire les différences interculturelles et de faciliter l'adaptation, suivi périodique impliquant à la fois le département des ressources humaines et la hiérarchie...
- L'importance du soutien organisationnel perçu pour les CPI manifeste l'importance d'une reconnaissance des contraintes spécifiques liées aux situations professionnelles exigeant une importante mobilité, notamment à l'international. Cette reconnaissance pourrait notamment passer par des parcours de carrière plus explicites prenant en compte le fort engagement en la matière des CPI et permettant de formaliser plus

clairement le contrat psychologique qui suppose l'échange d'un fort engagement, d'une forte disponibilité de la part du CPI et de promesses de carrière.

## **Conclusion**

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

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



## Bibliographie

- Bakker A.B. et Demerouti E., « The Job Demands-Resources model: State of the art », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, 2007, p. 309-28
- Cerdin J.L., *GRH et mondialisation : Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Vuibert, Paris, 2011, p. 221-240
- Caplan R.D., Cobb S., French J.R.P., Van Harrison R. et Pinneau S.R., « Job Demands and Worker Health », *National Institute of Occupational Safety and Health*, 1975
- Collings D.G., Scullion H. et Morley M.J., « Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives », *Journal of World Business*, n° 42, 2007, p.198-213
- DeFrank B. S., Konopaske R. et Ivancevich J. M., « Executive Travel Stress: Perils of the Road Warrior », *Academy Management Executive*, Vol. 14, n° 2, 2000, p. 58-71
- Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F. et Schaufeli W. B., « The Job Demands-Resources Model of Burnout », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 2001, p. 499-512
- Dowling P.J. et Welch D.E., *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, Thomson, Londres, 2004
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. et Sowa, D., « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 1986, p. 500-507
- Fan W. et Yan Z., « Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review », *Computers in Human Behavior*, Volume 26, Issue 2, March 2010, Pages 132–139
- Grillat M.-L., « La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises » Les défis liés à la conquête du marché mondial, *Revue française de gestion*, n° 212, 2011, p. 127-143
- Guillaume C. et Pochic S., « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation Emploi*, n° 112, octobre-décembre 2010, p. 76-93
- Heenan D. A. et Perlmutter H.V., *Multinational Organization Development: A Social Architectural Approach*, Addison Wesley, Reading , 1979
- Mayerhofer H., Schmidt A., Hartmann L. et Bendl R., « Recognising Diversity in Managing Work Life Issues of Flexpatriates », *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 30, n° 7, 2011, p. 589-609
- Mayrhofer U., « La gestion des relations siège-filiales » Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales, *Revue française de gestion*, n° 212, 2011, p. 65-75.
- Mérignac O., « Les femmes dans le processus d'expatriation », *Travail, genre et sociétés*, n° 21, janvier 2009, p.131-151
- Peraya D., « Un regard sur la « distance », vue de la « présence » », *Distances et savoirs*, Vol. 9, Mars 2011, p. 445-452
- Perlmutter H. V., « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », *Columbia Journal of World Business*, n° 1,1969, p. 9-18
- Petrovic J., Harris H. et Brewster C., « New Forms of International Working », *CReME Research Report 1/00 Cranfield School of Management Cranfield*, 2000
- Pinneau S.R. Jr., « Effects of Social Support on Occupational Stresses and Strains », Meeting of American Psychological Association, 1976
- Tahvanainen M., Welch D. et Worm V., « Implications of Short Term International Assignments », *European Management Journal*, Vol. 23, n° 6, 2005, p. 663–673
- Taskin L., « Télétravail : les enjeux de la déspecialisation pour le management humain », *Interventions économiques*, Vol. 2, n° 34, 2006, p. 73-94
- Vandenberghe C. et Peiro J. M., « Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n° 8, 1999, p. 569–581
- Wallace J. E., « Job Stress, Depression and Work-to-Family Conflict A Test of the Strain and Buffer Hypothesis », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, n° 3, 2005, p. 510-539
- Warr P., « The Measurement of Well-being and Other Aspects of Mental Health », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1990, p. 193-210
- Welch D. E., Welch L. S. et Worm V., « The International Business Traveller: a Neglected but Strategic Human Resource », *Journal of Human Resource Management* , Vol. 2, n° 18, février 2007, p. 173–183