

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

Hélène LANGINIER
Doctorante en Sciences de Gestion
CEREFIGE, ISAM-IAE, Nancy2

Université Nancy 2
CEREFIGE

Cahier de Recherche n°2011-09

CEREFIGE

Université Nancy 2

13 rue Maréchal Ney

54000 Nancy

France

Téléphone : 03 54 50 35 80

Fax : 03 54 50 35 81

Cerefige@univ-nancy2.fr

www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE

n° ISSN 1960-2782

L'INTEGRATION DES CADRES INTERNATIONAUX DANS L'ENVIRONNEMENT MULTICULTUREL LUXEMBOURGEOIS¹

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. La présence de plus de quarante nationalités dans cette entreprise entraîne des problèmes d'intégration. Les stratégies identitaires de Carmel Camilleri, les stratégies d'acculturation de John Berry et les travaux sur l'expatriation de Black, Mendenhall et Oddou et de Jean-Luc Cerdin ont guidé nos recherches.

Comment naît le sentiment d'appartenance à un groupe ? Est-il plus aisé en milieu multiculturel ? Quels sont les impacts de la culture nationale et de la culture d'entreprise dans ce processus ? Quels leviers d'actions seraient susceptibles d'aider l'entreprise multiculturelle à améliorer l'intégration de ses cadres internationaux ? Pour répondre nous avons interrogé les cadres internationaux expatriés ou installés de façon permanente à Luxembourg et leurs homologues à Singapour, Zürich, Londres, Francfort et Paris.

Nous présentons ici les résultats de la première étape de notre travail. Avant d'interroger plusieurs cadres expatriés sur leur expérience d'intégration nous avons souhaité obtenir une perception mutuelle des acteurs de la place luxembourgeoise sur le sujet. Nous avons choisi d'interroger des Luxembourgeois et des internationaux installés ou travaillant depuis une dizaine d'années à Luxembourg sur ce processus. La méthodologie de la « Grounded Theory » de Glaser et Strauss nous a permis de faire émerger les résultats suivants.

Premièrement la présence de deux mondes à Luxembourg, la communauté internationale et les réseaux luxembourgeois, puis l'attrait des internationaux pour l'environnement multiculturel et leur manque d'intérêt pour le groupe luxembourgeois nous permettent d'appréhender la nature du groupe intégré par les internationaux dans ce milieu multiculturel. Les cadres étrangers s'identifient d'abord à la communauté internationale.

Ensuite les difficultés liées à la barrière de la langue et aux différences culturelles conduisent les internationaux à se regrouper par nationalité dans l'entreprise, l'expérience d'intégration peut se révéler différente au sein de la même entreprise selon les nationalités côtoyées. La compétence entraîne une reconnaissance de la part de l'équipe de travail favorable à l'intégration. Ainsi langue, culture nationale et compétence apparaissent comme les éléments majeurs dans le processus d'identification de l'individu à un groupe dans ce contexte.

Enfin à la lumière des travaux de Tuomo Peltonen et de Philippe Pierre nous avons mis à jour deux types de stratégies identitaires ayant attrait à l'intégration des cadres dans l'environnement multiculturel luxembourgeois.

Mots clés : Multiculturel, management interculturel, intégration, Luxembourg, identité

¹ Hélène Langinier, Université de Nancy 2, CEREFIGE ; Doctorante en Sciences de Gestion (3 année) ; Directeur de thèse : Thomas Froehlicher

Lors de notre expérience comme responsable de la mobilité internationale au sein d'un cabinet d'audit et de conseil « Big four² » à Luxembourg, nous avons constaté des situations d'échecs au niveau de l'intégration de cadres internationaux 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. Cette situation nous conduit à nous interroger sur l'intégration des cadres internationaux du secteur financier dans l'environnement multiculturel luxembourgeois. Nous souhaitons 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 où 43% de la population est étrangère et où 176 nationalités³ interagissent entre elles. Notre expérience professionnelle éclairée par les apports de la littérature et la lecture d'auteurs comme Black, Mendenhall et Oddou⁴ et Jean-Luc Cerdin⁵ nous conduisent à distinguer adaptation au travail et à la société d'accueil. Le fait d'étudier le contexte spécifique de l'environnement luxembourgeois nous amène à nous intéresser aussi à l'intégration dans la société de la population étudiée. Dans cet environnement particulier, quel phénomène permettra à l'individu de s'identifier à son entreprise et à sa culture d'accueil et pourquoi aura-t-il fait ce choix d'appartenance ? 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 ?

Nous présentons dans cet article la première partie de notre travail consacrée à une étude exploratoire sur la perception de l'intégration des internationaux à Luxembourg par les acteurs de cette place financière. Celle-ci se base sur la perception mutuelle de Luxembourgeois et d'étrangers travaillant à Luxembourg depuis plus de dix ans, enrichie par notre expérience de la mobilité internationale dans un cabinet d'audit luxembourgeois. L'objectif final de notre travail est de comparer les résultats de ce travail préparatoire avec les expériences d'intégration de cadres internationaux à Luxembourg avec d'autres places financières multiculturelles, Zürich, Singapour, Londres mais aussi avec des endroits aux caractères nationaux plus marqués, Paris et Francfort.

Méthodologie

Nous avons cherché à valider les intuitions issues de notre pratique professionnelle en les confrontant aux perceptions des acteurs concernés par cette problématique. Nous avons réalisé treize entretiens semi-directifs auprès de Luxembourgeois et d'internationaux travaillant dans le secteur financier depuis plus de dix ans à Luxembourg. Nous avons voulu interroger des personnes à des niveaux de responsabilités variés et de différentes nationalités pour les groupes de cadres étrangers afin d'obtenir un échantillon représentatif des sociétés analysées. Nous avons sélectionné ces répondants chez notre ancien employeur, un cabinet

² Expression désignant les 4 plus grands cabinets d'audit et de conseil mondiaux

³ Etat civil luxembourgeois <http://www.ecp.public.lu>

⁴ Black, J.S., Mendenhall, M., Oddou G.(1991). Towards a Comprehensive Model of International Adjustment. An integration of multiple theoretical Perspectives, *Academy of Management review*, vol 16 n 2 p. 291-317

⁵ Cerdin J.L.(1998). L'adaptabilité des cadres expatriés, *Gestion 2000*, Septembre-Octobre 1998, p57-70

d'audit multiculturel que nous appellerons Diversaudit, mais aussi dans une société d'assurance à forte représentativité luxembourgeoise pour mettre à jour d'éventuelles différences engendrées par le caractère multiculturel de l'organisation ou la culture d'entreprise. Au sein du cabinet d'audit nous avons interrogé, une associée allemande, un associé français, un associé mauricien et un senior manager belge pour le groupe international. Pour le groupe luxembourgeois, nous avons rencontré un associé, un senior-manager et une jeune femme chargée du recrutement au sein du département des ressources humaines. En sélectionnant nos répondants nous nous sommes aperçus que les personnes depuis plus de dix ans dans le cabinet d'audit étudié étaient toutes 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. Les éléments les moins performants quant à eux sont amenés à se rendre compte de la difficulté à envisager leur carrière au sein de la société.

Au sein de la firme d'assurance que nous appellerons Luxassurance nous avons interrogé une employée belge du département sinistre et une allemande du département assurance maladie. Pour la partie luxembourgeoise nous avons contacté une dame responsable de la formation et une autre employée au guichet.

Les premiers entretiens effectués nous ont permis de découvrir la présence de « deux mondes » à Luxembourg, celui des entreprises internationales et celui des Luxembourgeois évoluant majoritairement dans le secteur public. Ce constat nous a entraînés à interroger également des acteurs issus de la fonction publique luxembourgeoise, une dame travaillant pour le Ministère des Affaires Etrangères et deux autres personnes représentant l'Office Luxembourgeois d'Aide à l'Intégration, organisme chargé du suivi de l'intégration des étrangers.

Nous avons comparé les perceptions des Luxembourgeois et des internationaux dans chacune de ces entreprises, puis celles de Luxembourgeois issus du secteur public. Nous avons interprété nos données grâce à la méthodologie de la « Grounded theory » de Glaser et Strauss (1967)⁶ qui a pour principe de faire émerger la théorie à partir de l'analyse des données empiriques. Cette approche qualitative nous permet d'appréhender toute la richesse d'un phénomène social tout en recourant à une procédure d'analyse systématique. Les auteurs 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. 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.

Précisons également 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 à la méthodologie de l'observation participante qui consiste à s'immerger dans un milieu spécifique pour recueillir des données

⁶ Glaser, B., Strauss, A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée stratégies pour la recherche qualitative*, traduction française, Paris, Armand Colin.

grâce à l'observation et à la participation aux activités des acteurs. Jean François Chanlat⁷ (2005) nous averti 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.

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. 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. Nous avons donc tenté de garder la plus grande objectivité possible en validant nos intuitions le plus régulièrement possible.

Notre expérience de la mobilité internationale et l'analyse de l'adaptation à l'expatriation de Black, Mendenhall et Oddou⁸ et Jean-Luc Cerdin nous ont aidés à structurer nos guides d'entretiens. Nous avons souhaité aborder trois thèmes, la vision de l'environnement luxembourgeois, le regard sur l'intégration puis les caractéristiques de l'intégration en entreprise. Les nombreuses situations d'échecs d'intégration observés lors de notre pratique professionnelle liées aux différences de cultures nationales nous ont amenés à prêter une attention toute particulière à cette variable.. La littérature concernant l'expatriation, le concept de stratégie identitaire ayant attiré tant à la vie professionnelle qu'à la vie privée et notre problématique consacrée au champ spécifique de l'environnement multiculturel luxembourgeois, nous engageant à ne pas occulter le champ de l'intégration dans la société lors de notre réflexion. Ensuite, nous avons analysé nos données autour des trois thèmes suggérés par nos guides d'entretiens. Nous allons présenter les résultats de ce travail en trois points. Tout d'abord, il nous a semblé important de s'interroger sur la nature de l'entité intégrée par les internationaux en milieu multiculturel, nos résultats tendent à montrer qu'ils s'intéressent plus à la communauté internationale qu'aux réseaux locaux à Luxembourg. Ensuite nous cherchons à déterminer les éléments qui permettent à un individu de s'identifier à un groupe, notre analyse suggère que la culture et la langue des personnes concernées constituent des éléments importants dans ce phénomène de choix d'appartenance à une communauté. La compétence elle aussi est un vecteur de reconnaissance au sein du groupe professionnel. Enfin les résultats de ce travail préparatoire mettent en lumière deux types de stratégies identitaires qui expliquent le choix d'appartenance à l'environnement multiculturel luxembourgeois ou la décision contraire de ne pas s'y investir. Le développement de l'identité du cadre permettrait donc d'augurer du succès de son intégration à Luxembourg

Avant de présenter les résultats de notre étude, intéressons-nous à la construction de la société multiculturelle luxembourgeoise. Le Luxembourg connaît depuis toujours une alternance d'appartenances politiques et territoriales. Dès la succession de Charlemagne avec la création

⁷ Chanlat, J.F.(2005). *La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques*, in P. Roussel et F. Wacheux (éd), *Management des ressources humaines Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck, p160-175

⁸ Black, J.S., Mendenhall, M., Oddou G.(1991) op.cit.

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. Le Luxembourg est élevé au rang de duché au XIV^e 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 ces 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.

Ajoutons que la tradition d'immigration a aussi participé à la formation multiculturelle du pays. Le service information et presse du gouvernement luxembourgeois⁹ 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 XVIII^e et au XIX^e siècles. Depuis 1870, la tendance s'est inversée et 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 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 15,8%¹⁰ de la population totale. La reconversion réussie du Grand Duché en place financière internationale à partir des années 1960 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. Ainsi les attraits économiques de Luxembourg grâce à la sidérurgie puis au développement de la place financière depuis les années 1960 ont engendré une tradition d'immigration à l'origine de la société multiculturelle actuelle, en 2010 le Luxembourg compte plus de 176 nationalités et près de 43% de la population résidente est étrangère¹¹ et le secteur financier génère à lui seul 30% du PIB¹².

Le plurilinguisme étonnant des habitants, fruit de la structure multiculturelle luxembourgeoise est d'ailleurs 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

⁹ A propos du Luxembourg multiculturel / Service information et presse du gouvernement luxembourgeois / www.gouvernement.lu, 2010

¹⁰ Rapport STATEC 2010

¹¹ Etat civil luxembourgeois <http://www.ecp.public.lu>, 2010

¹² Science, technologie et industrie perspective de l'OCDE 2010, OCDE, 2010

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 Fehlen¹³ 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,

Observons enfin la position de ce Luxembourg multiculturel et multilingue par rapport à l'intégration des internationaux. 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. « 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. »¹⁴

Le journaliste allemand Klaus Brille 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 supranationale¹⁵ ». On comprend 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. 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. Ainsi 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.

¹³ Fehlen, F., (2002). Luxembourg a multicultural society at the Romance/Germanic language border, Journal of multilingual and multicultural development, Vol 23, Issue 1, p80-87.

¹⁴ A propos... du Luxembourg multiculturel/ Service information et presse du gouvernement luxembourgeois /www.gouvernement.lu

¹⁵ (traduction libre) Klaus Brill, ein Zwerg zeigt Grösse , Süddeutsche Zeitung, 9 janvier 2007

Fort de son expérience en matière d'immigration, Luxembourg a su tirer parti 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 semblent rendre possible une cohabitation harmonieuse entre personnes d'horizons culturels différents. Cette tendance est néanmoins nuancée par la volonté des Luxembourgeois de protéger leur identité et leur langue.

1. En milieu multiculturel les cadres font le choix d'intégrer une communauté internationale

Avant de détailler nos résultats, rappelons la signification que nous attribuons au processus d'intégration suite à notre revue de la littérature sur le sujet. Nous envisageons l'intégration comme un processus en plusieurs étapes. Black, Mendenhall et Oddou¹⁶ indiquent que l'expatrié est confronté à trois types d'adaptation, l'adaptation au travail, l'adaptation à l'interaction avec les locaux et l'adaptation à l'environnement général. Cette catégorisation leur permet de démontrer que 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, Cependant plus la différence sera marquée entre la culture du pays d'accueil et celle du pays d'origine, plus l'adaptation sera difficile Jean-Luc Cerdin¹⁷ montre que le cadre international qui arrive dans un nouveau pays passe d'abord par une période d'adaptation où 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'interaction 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. Il approfondit l'analyse de Black Mendenhall et Oddou et démontre que l'adaptation au travail nécessite avant tout une confiance de l'expatrié en ses compétences techniques, alors que les deux autres types d'adaptation requièrent un intérêt pour la société d'accueil et une capacité de substitution. Cette dernière consiste à remplacer des activités appréciées dans la culture d'origine par des activités dans la culture d'accueil. Jan Selmer¹⁸ quant à lui souligne que les barrières psychologiques à l'adaptation peuvent affecter les stratégies pour faire face à celle-ci. Selmer¹⁹ montre aussi que les caractéristiques personnelles basiques telles l'âge ou le fait d'être marié ont un impact sur l'adaptation de l'expatrié. Ensuite Susan Schneider et Jean-Louis Barsoux²⁰ analysent le processus d'adaptation culturelle à la lumière de l'analyse de la courbe en U²¹, composée de trois stades. Cette courbe commence par une période initiale appelée « Lune de miel » de découverte et d'optimisme ensuite vient le stade du « lendemain » accompagné d'irritabilité, de confusion et de frustration enfin se présente une période de « bonheur éternel » au sein de laquelle l'expatrié s'adapte graduellement au nouvel

¹⁶ Black, J.S., Mendenhall, M., Oddou G.(1991). *op.cit.*

¹⁷ Cerdin J.L.(1998). *op.cit.*

¹⁸ Selmer, J. (2001). Psychological barriers to adjustment and how they affect coping strategies : western business expatriates in China, *International Journal of Human Resources Management*, 12 : 2, Mars 2001 p151-165.

¹⁹ Selmer, J.(2001). Expatriation selection : back to basics ? *International Journal of Human Resources Management*, 18 : 2, Decembre 2001, p 1219, 1233.

²⁰ Barsoux, J.L. , Schneider S.(2003). *Managing Across Cultures*, Second edition, Harlow, Pearson Education Limited

²¹ Lysgaard, S.(1955) « Adjustment in a foreign society . Norwegian Fulbright grantees visiting the United States », *International Social Sciences Bulletin*,7, p45-51.

environnement. La période du lendemain est la plus sensible, elle s'apparente au choc culturel, pour autant les auteurs montrent que c'est un rite de passage obligatoire qui marque l'implication de l'expatrié dans la culture d'accueil. Le manager international devra alors choisir les anciennes habitudes qu'il est prêt à abandonner et ce qu'il est prêt à adopter dans la nouvelle culture. La capacité à faire face à des demandes conflictuelles en réussissant à appréhender les situations sous les deux angles culturels garantira la réussite de l'expérience du cadre international.

La question du choix identitaire

John Berry²² 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. 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 de l'entreprise d'accueil et s'identifier à celle-ci, il se construit une identité au travail comme l'a montré Renaud Sainsaulieu²³. Nous rejoignons aussi l'analyse de Philippe Pierre²⁴ 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 Camilleri²⁵ pour lequel les situations d'interactions dans lesquelles sont impliqués les individus sont diverses et multiples et infèrent des réponses identitaires également diverses. 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. Dans le même esprit Geneviève Vinsonneau²⁶ définit l'identité culturelle comme une approche dialectique de la construction identitaire, toujours réalisée sur fond de culture, elle s'éprouve lors de contacts interculturels, elle entraîne l'expérience de se découvrir « soi-même comme un autre » à l'instar de Pierre Ricoeur²⁷. Tuomo Peltonen²⁸ montre quant à lui que l'expérience internationale est liée à une transformation et à un développement personnel, il ne s'agit pas d'un changement complet d'identité mais d'un réarrangement mineur de ce que nous sommes. Ensuite Eva Kohonen²⁹ distingue deux sortes de modifications identitaires chez les expatriés, l'une a trait à l'adoption de la culture du pays d'accueil, de ses valeurs et de ses idées, l'autre se concentre sur les compétences managériales et la maturation mentale. 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

²² Berry, J.W. (1997). Immigration, Acculturation and Adaptation, *Applied psychology : an internal review*, vol 46 n°1, p5-38.

²³ Sainsaulieu R. (1977). *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

²⁴ Pierre P. (2003). *Mobilité internationale et identité des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Paris, Sides.

²⁵ Camilleri, C. (1997). *Stratégies identitaires*. 2 éd, Paris: Presses universitaires de France.

²⁶ Vinsonneau, G.(2002), *L'identité culturelle*, Paris, Armand Colin

²⁷ Ricoeur, P. (1990). *Soi même comme un autre*, Paris, éditions du seuil

²⁸ Peltonen, T.(1998). Narrative construction of expatriate experience and career cycle : Discursive patterns in Finnish stories of international career, *The international journal of Human Resources Management*, 9:5 October 1998, p875-892.

²⁹ Kohonen, E. (2004). Learning through narratives about the impact of international assignment on identity, *International Studies of Management and Organisations*, Vol 34, n3, Fall 2004, p27-45

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 ? Les résultats de notre étude suggèrent des pistes pour répondre à ces questions.

1.1. Les perceptions de l'individu

La perception de l'existence deux mondes à Luxembourg

La perception de l'existence de deux mondes est très nette au sein du groupe des Luxembourgeois travaillant chez notre ancien employeur un cabinet d'audit luxembourgeois comptant parmi les « Big four » à Luxembourg. Le monde des entreprises internationales au sein desquelles évolue une communauté multiculturelle s'oppose aux 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, l'associé luxembourgeois 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 ressentons 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. 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 » ont 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. L'associé français de ce cabinet d'audit témoigne « *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* ». Les deux groupes d'étrangers et de Luxembourgeois travaillant au sein de la société d'assurance 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. 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 du secteur public travaillant dans le domaine de 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.

Attrait pour le caractère multiculturel de la place et manque d'intérêt pour le groupe des locaux

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 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. Ce plaisir à interagir avec d'autres cultures s'accompagne d'un manque d'intérêt pour le groupe des locaux. Ainsi l'associé français de Diversaudit affirme « *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. » L'associé allemande le rejoint sur ce point « *Je crois qu'ils aiment vraiment parce que c'est international, tu n'es pas un cas spécifique, il y a tellement de diversité* ». 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. Par ailleurs nos données nous montrent que les cadres internationaux tissent leurs réseaux sociaux à partir de l'environnement professionnel, dans la mesure où peu de Luxembourgeois sont employés dans les firmes internationales, il est finalement difficile pour eux d'en rencontrer et de tisser des liens avec eux. Chez Luxassurance les personnes interrogées sont moins sensibles à cet attrait pour le multiculturel, phénomène qui s'explique sans doute par le caractère moins international de l'entreprise. En revanche le manque de curiosité pour la culture et la langue luxembourgeoise est évoqué à plusieurs reprises dans cette entreprise. A ce stade nous pressentons l'existence de deux types de cadres internationaux à Luxembourg. Si les opportunités professionnelles et les perspectives financières offertes par le Grand Duché sont les éléments les plus attractifs pour tous les cadres interrogés, nous remarquons que certains répondants sont attirés par la diversité et la possibilité d'évoluer dans un environnement multiculturel, ils sont d'ailleurs conscients des bénéfices qu'ils peuvent en tirer pour leurs carrières. D'autres semblent insensibles à cet atout et se retrouvent tout naturellement dans des entreprises à caractère plus national. Cependant aucun de nos cadres internationaux ne fait preuve d'un intérêt marqué pour la culture luxembourgeoise.

Attachement à la langue et volonté de protection de la part des locaux

Ce manque de curiosité perçu chez les internationaux semble réciproque. Intéressons nous aux comportements des Luxembourgeois vis-à-vis des étrangers.

a) Le problème de la langue luxembourgeoise dans le processus d'intégration

Les Luxembourgeois s'appliquent à parler leur langue pour conserver leur identité 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 60% des habitants de Luxembourg ville sont non luxembourgeois, d'autres l'analyse 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 leur multiples compétences linguistiques, ils reconnaissent tout de même prendre plaisir à se retrouver pour parler luxembourgeois entre eux, la jeune femme luxembourgeoise du département des ressources humaines 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. Le fait de maîtriser la langue luxembourgeoise entraîne de meilleurs contacts avec le groupe des Luxembourgeois. Les personnes du secteur public confirment pleinement cette analyse, ils expliquent l'attachement viscéral des Luxembourgeois à leur langue et le combat qu'ils ont mené pour la faire reconnaître comme langue nationale en 1984 car elle ne bénéficiait que du

statut de dialecte auparavant, ils soulignent également le rôle du gouvernement dans cette démarche qui soutient la pratique de la langue par l'octroi de congés linguistiques remboursés aux entreprises. Ajoutons que lors de notre pratique professionnelle nous avons aussi noté chez nos collègues luxembourgeois, peu nombreux au sein de « Diversaudit », le besoin de parler luxembourgeois lorsqu'ils se retrouvaient au risque d'exclure les personnes ne maîtrisant pas cette langue, nous avons également noté 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 de le parler pour les individus mais aussi la conscience d'une menace occasionnée par le développement exponentiel de la communauté internationale qui augmente 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. Ce 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 Gardner³⁰ (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. En cela l'acquisition d'une seconde langue constitue une activité intergroupe, d'après Richard Clément et Kimberly A Noels³¹ « *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.

b) 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 Lluxembourgeois, 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 d'Henri Tajfel (1978) 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*

³⁰ Gardner, R.C. (1985). *Social psychology and second language learning. The role of attitudes and motivations*, London, Arnold.

³¹ Clément, R., Noels, K.A. (1994). Langage et communication intergroupe in (éd.), R.Y. Bouhris et J.P. Leyens, *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, Sprimont, Mardaga, p.255.

*appartenance*³² ». L'auteur montre qu'il suffit de discerner deux groupes distincts pour déclencher une discrimination à l'égard de l'exo groupe 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 Camilleri³³. Nos données confirment cette situation de discrimination entre les deux groupes analysés, les internationaux de « Diversaudit » montrent que les étrangers 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. 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 limitée, situation déconseillée par une senior manager luxembourgeoise au sein de Diversaudit « *C'est important si tu travailles à Luxembourg de vivre à Luxembourg, de rester ouvert aux cultures* ». Les Luxembourgeois de cette même société reconnaissent que les relations sont problématiques mais ils pensent que la responsabilité de cette situation est partagée par les deux groupes. Une jeune femme du département des ressources humaines 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. 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. 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.

Ainsi les Luxembourgeois aiment à se retrouver entre eux pour parler leur langue et pour réagir à la présence massive d'internationaux dans le pays. Cette tendance n'engage pas les internationaux à chercher le contact avec le groupe des Luxembourgeois, elle se trouve même renforcée par le manque de curiosité des étrangers à l'égard de la langue et de la culture luxembourgeoise.

³² Tafjel, H. (1978) *Dir al Differentiation between social groups*, London 1978, Academy Press d'après R.Y. Bouhris et J.P. Leyens (éd) (1994), *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, Sprimont, Mardaga.

³³ Camilleri, C. (1997). op.cit.

1.2. Le Contexte

Le contexte national favorise la diversité dans la société

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 Berry³⁴ 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 Brill³⁵, 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, l'associé luxembourgeois de Diversaudit 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* ». Nous avons montré que la diversité des cultures présentes à Luxembourg attire les internationaux. Une associée allemande de « Diversaudit » 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. 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'années. 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.

La culture organisationnelle favorise la diversité dans les entreprises multiculturelles

Le rôle de la culture d'entreprise dans le processus étudié nous conduit à faire une brève référence à la littérature dans ce domaine.

Les rôles internes et externes de la culture d'entreprise

Edgar Schein³⁶ 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. Il distingue trois niveaux cognitifs de culture organisationnelle. Premièrement, les attributs de l'organisation, des artefacts, ce qui peut être vu par un observateur extérieur. 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

³⁴ Berry, J.W. (1997). op.cit.

³⁵ Traduction libre, BRILL, K., *Ein Zwerg zeigt Grösse*, Süddeutsche Zeitung, 9 janvier 2007 d'après à propos du Luxembourg multiculturel/ Service information et presse du gouvernement luxembourgeois/www.gouvernement.lu

³⁶ Schein, E.H. (1988), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed., San Francisco, Jossey-Bass.

visibles, ni identifiés cognitivement, des règles non dites qui existent sans que les membres de l'organisation en aient une connaissance consciente. 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.

La culture d'entreprise offre ainsi des valeurs et des références communes aux individus leur permettant de se comprendre et d'interagir ensemble et de s'identifier à un groupe. Tentons d'établir si dans les entreprises étudiées les cadres internationaux retrouvent cette possibilité de reconnaissance.

Chez Diversaudit la diversité est une valeur de l'entreprise, elle nourrit la culture d'entreprise, d'ailleurs le choix de recruter des personnes de nationalités différentes est révélateur à cet égard. 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. Un soutien de la part de la direction contribue en effet à disposer favorablement les employés en place à l'égard des nouveaux venus de l'international et facilite ainsi leur intégration. 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, d'autre part le senior manager belge 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, comme nous l'avons déjà évoqué l'aspect multiculturel est souvent l'un des critères qui les a attirés au sein de Diversaudit.

L'associé mauricien de cette société met l'accent sur l'accueil favorable réservé aux internationaux « *Je pense qu'ils sont bien accueilli (...) les personnes sont déjà exposées à un environnement multiculturel, ce n'est pas nouveau, ils montrent de l'intérêt plutôt que de la méfiance* ». L'associé luxembourgeois 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 et par l'offre de support à leur arrivée notamment par l'attribution d'un coach qui les accueille dans l'équipe le premier jour.

Enfin l'employée luxembourgeoise du département des ressources humaines 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 ce qui n'empêche pas certains échecs. Au sein de Luxassurance les employés ne font pas directement allusion à un soutien de la direction concernant l'intégration des internationaux, seule la responsable de la formation luxembourgeoise, 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. 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. L'employée du service sinistres chez Luxassurance 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 a aucune chance.* » Nous pensons qu'une fois encore l'attachement des Luxembourgeois à leur langue explique pour partie cette situation. Les employés rencontrés, 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 la comparaison des attitudes des employés vis-à-vis des internationaux dans un cabinet d'audit multiculturel et dans une société d'assurance à plus forte représentation luxembourgeoise met à jour l'impact de la culture d'entreprise sur l'attitude des employés face aux nouveaux-venus de l'international. Il semble que les cadres internationaux s'intègrent plus facilement dans une entreprise multiculturelle.

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

2.1. Management interculturel : Les apports de la littérature

Tout d'abord intéressons nous brièvement à la littérature consacrée au management interculturel pour mieux comprendre l'influence des cultures nationales dans l'entreprise. Geert Hofstede³⁷ 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. Cette démarche lui a permis de mettre à jour quatre dimensions pour analyser les différences entre cultures nationales : la distance hiérarchique, la tendance au collectivisme ou à l'individualisme, la masculinité et la féminité, correspondant aux répartitions des rôles dans la société et enfin la réaction face à l'incertitude. Geert Hofstede pour sa recherche part du postulat que la culture est une programmation mentale autrement dit un conditionnement généralement inconscient. Lors de notre pratique professionnelle et de l'animation de formation au management interculturel auprès de cadres internationaux, les cinq dimensions de Geert Hofstede nous permettaient de comprendre et de résoudre nombre de problématiques issues du travail en équipe multiculturelle. Par ailleurs, Philippe d'Iribarne³⁸ nous montre tout l'importance de la notion de statut et de l'honneur dans la culture française, il compare ce trait culturel avec la logique de contrats des Etats-Unis et la logique du consensus aux Pays Bas. Jean-Claude Usunier³⁹ 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

³⁷ Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : International differences in work related values*, Newbury Park, California, Sage publication.

³⁸ Iribarne P d'.(1993). *La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales*. 2° Ed, Paris, Ed. du Seuil.

³⁹ Usunier J.C.(1998) *International and Cross-Cultural Management Research*, London, Thousand Oaks, New Delhi, SAGE Publications

travail en équipe multiculturelle et d'augmenter la validité des recherches en management interculturel. Isabelle Huault⁴⁰ et Olivier Meier⁴¹ rejoignent cette analyse et montrent tout l'intérêt de prendre conscience de ses différences culturelles, ensuite il convient de se retrouver autour de synergies ou de projets fédérateurs pour bien travailler ensemble.

2.2. Les apports de notre étude

Tendance au regroupement par nationalité et par langue dans l'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 issues des groupes majoritaires, les français, les belges et les allemands bénéficient d'un accueil encore plus favorable que les autres groupes comme en témoigne l'associée allemande de Diversaudit « *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* ». Ainsi pour les personnes ne retrouvant aucun de leurs collègues ayant la même nationalité qu'eux, il est plus facile de s'intégrer dans une équipe aux nationalités multiples que dans une équipe constituée d'une nationalité unique. Dans cet esprit, une employée luxembourgeoise du département des ressources humaines chez Diversaudit 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. L'employée au guichet de nationalité luxembourgeoise 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 une employée allemande du service assurance maladie de Luxassurance « *Il y a beaucoup de Luxembourgeois mais ça dépend des départements à l'IT, il y a beaucoup de français et de belges* ». Nous rapprochons ces résultats des recherches menées par André Laurent et Brooklyn Derr⁴² 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

⁴⁰ Huault, I. (1998). *Le management international*, Paris, éditions la découverte.

⁴¹ Meier O. (2010) *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, 4e édition, Paris, Dunod.

⁴² Derr, C.B. & Laurent A. (1989). The internal and external career : a theoretical and Cross cultural perspective in M.B Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence (éd), *Handbook of career theory* , Melbourne, Cambridge University press, p.454-471.

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.

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

Luxembourg correspond au concept de société multiculturelle au sein de laquelle de nombreux internationaux cohabitent avec succès tout en conservant un lien à leurs références culturelles, nous y observons un souci de respect et de reconnaissance de la diversité culturelle soutenus 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 suggèrent 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 la limitation 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. L'associée allemande de Diversaudit affirme à ce propos « *Les gens se regroupent, la nostalgie d'avoir des gens qui réfléchissent comme toi parce qu'ils ont été socialisé pareil* », l'associé mauricien ajoute « *Le fait qu'on connaisse déjà quelqu'un à Luxembourg, ça aide aussi beaucoup* ». Nous observons ce phénomène dans la société comme dans l'entreprise, l'associé mauricien de Diversaudit nous explique que le regroupement de plusieurs auditeurs mauriciens dans l'entreprise a freiné leur intégration « *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* ». Même sentiment chez Diversaudit, la responsable de la formation luxembourgeoise nous confie que l'intégration est liée à la capacité des nouveaux venus à ne pas se limiter aux contacts avec le groupe de sa propre nationalité « *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* » Nous observons que la problématique de la langue évoquée précédemment alimente aussi cette propension au regroupement. Une employée luxembourgeoise de Luxassurance analyse ainsi les différences de comportements 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* ». Un acteur du secteur public insiste sur l'expression de « *ghetto international, ghetto linguistique international* » expression qui dénote bien la forte volonté de certains étrangers de rester entre eux. Les propos d'un Luxembourgeois travaillant chez Diversaudit 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.

L'analyse des propos recueillis confirme les différents rôles des communautés nationales 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, elles peuvent devenir un frein à ce processus pour les étrangers dont le manque de courage les engage à se restreindre au contact de personnes de leur propre nationalité.

Le rôle des compétences de l'individu

L'analyse des propos recueillis 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 le senior manager belge de Diversaudit, 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* ».

L'employée belge du service sinistre de Luxassurance 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 la responsable de la formation luxembourgeoise chez Luxassurance : « *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 induit quant à la masse de travail à effectuer, les employés 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 Cerdin⁴³ qui démontre que la confiance de l'expatrié en ses compétences techniques est une condition de son adaptation au travail « *L'adaptation au travail requiert avant tout une confiance de l'expatrié en ses compétences techniques* ». 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 s'il a l'impression qu'il maîtrise des compétences techniques nécessaires à l'emploi occupé. 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.

⁴³ Cerdin J.L. (2007). *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Paris, Eyrolles.

3. Evolution de l'identité du cadre international pour s'adapter à son nouvel environnement

Les données recueillies nous révèlent que les cadres internationaux évoluent différemment lors de leur expérience dans le pays d'accueil, certains voient leur identité se modifier en fonction du cadre culturel rejoint et s'y reconnaissent pleinement, d'autres d'avantage motivés par un développement de carrière développent plus un aspect professionnel de leur identité. Rappelons que nous présentons ici les résultats d'une étude exploratoire au sein de laquelle nous avons interrogé des Luxembourgeois et des étrangers travaillant depuis plus de dix ans à Luxembourg, ces étrangers ont donc surmonté leur « choc culturel » depuis longtemps et devraient maintenant être intégrés. Les données ayant trait à la modification de l'identité se révèlent donc moins riches que pour les expatriés installés depuis moins de cinq ans dans le pays, interrogés pour la partie principale de notre travail puisqu'ils vivent justement cette transition identitaire, néanmoins les témoignages des internationaux intégrés et des Luxembourgeois nous permettent de tirer des conclusions quant à cette évolution de l'identité.

Si la plupart de nos répondants étrangers avouent avoir été attirés à Luxembourg par des opportunités professionnelles et un niveau de vie élevé, ils ne décident pas tous de s'y fixer pour les mêmes raisons. L'associée allemande de Diversaudit reconnaît qu'elle a évolué, elle apprécie l'aspect international de Luxembourg et s'y reconnaît plus que dans son propre pays « *Je ne suis plus une allemande convaincue, je me sens plutôt européenne qu'allemande* », elle nous explique pourquoi elle s'est installée à Luxembourg « *Moi je reste parce que j'aime bien, c'est petit, agréable, international* », elle conseille également aux nouveaux-venus de l'international de rester ouvert et de prendre les Luxembourgeois au sérieux. L'associé français interrogé dans la même société s'est clairement établi à Luxembourg pour avancer plus rapidement dans sa carrière « *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* ». En revanche il se montre très critique à l'égard de la culture du pays d'accueil, interrogé sur l'intérêt des internationaux pour Luxembourg, il répond « *A leur place, vu l'étroitesse de ce que c'est ça ne m'intéresserait pas de connaître Luxembourg* », le niveau de compétence des Luxembourgeois ne lui convient pas « *Moi, j'ai beaucoup de clients avec des structures étrangères, dès que je me retrouve avec un vrai Luxembourgeois, on voit l'écart techniquement (...) je n'ai pas le sentiment d'être challengé par des Luxembourgeois ici, j'ai rarement été confronté à des gens qui m'ont totalement impressionné* ». Il nous semble que cet associé français a choisi de vivre à Luxembourg pour profiter d'une opportunité professionnelle et qu'il souhaite se démarquer des Luxembourgeois.

Les travaux de Peltonen (1998) nous aident à comprendre le développement de l'identité de l'expatrié lors de sa période à l'étranger, il va y construire son identité de manière réflexive. En effet cette période loin de son cadre de référence est propice chez l'individu à une réflexion de fond sur ce qu'il est et la façon dont il souhaite évoluer. Les travaux de Philippe Pierre (2003) distinguent plusieurs catégories de stratégies identitaires face à la mobilité internationale, deux des cinq typologies présentées nous semblent correspondre au cas de nos internationaux. Cet auteur montre que certains cadres mettent en place une stratégie identitaire opportuniste de pleine participation socio-économique et d'articulation synthétiques comme notre associé français, d'autres comme l'associée allemande vont se « convertir » à la culture d'accueil, leur identité ne se reconnaîtra plus dans leur pays d'origine. Notons que le fait de se convertir à la culture d'accueil à Luxembourg pour les personnes évoluant dans un milieu multiculturel, implique un intérêt pour Luxembourg mais aussi pour la diversité culturelle en général, la plupart des personnes interrogées évoquent ce plaisir d'évoluer dans un environnement riche de cultures différentes. Les personnes ayant choisi cette stratégie identitaire favorisent un développement personnel plutôt que professionnel. Ainsi il nous

semble que les individus confrontés à une situation d'acculturation dans l'environnement spécifique luxembourgeois mettent en place des stratégies identitaires différentes, certains s'ouvrent à la culture et à l'environnement multiculturel du pays d'accueil et s'y reconnaissent. D'autres profils plus opportunistes font le choix d'investir principalement la sphère socio-économique et modifient plutôt une facette de leur identité professionnelle. Précisons qu'il est délicat de généraliser cette approche vu le petit nombre de cas étudiés, cependant il nous semble que les profils opportunistes contrairement à notre associé ont le plus de chance de repartir rapidement de Luxembourg. Ils s'identifieront plutôt à une culture financière internationale, présente dans d'autres places financières qu'à l'environnement multiculturel luxembourgeois.

Conclusion

Au terme de cette étude, 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. 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.

Dans un premier temps nous avons découvert la présence de deux mondes à Luxembourg, d'une part la communauté internationale qui évolue dans des firmes multiculturelles, d'autre part les réseaux luxembourgeois dont les membres sont pour la plupart employés par le secteur public ou des entreprises majoritairement luxembourgeoises. Nous avons aussi été sensibles au plaisir des cadres internationaux à échanger au sein d'une communauté riche de différentes cultures et à développer leurs compétences interculturelles, en revanche leur intérêt à faire partie des réseaux luxembourgeois est beaucoup plus limité. Ensuite nous avons observé l'existence de relations ambiguës entre étrangers et Luxembourgeois, mais aussi l'attachement des locaux à leur langue et leur volonté légitime de protéger leur identité. Cependant l'épanouissement de nombreuses communautés nationales et la possibilité laissée aux étrangers de conserver un lien avec leur culture témoigne de la volonté nationale de favoriser la diversité dans la société. Nous retrouvons la même tendance au sein de l'entreprise internationale étudiée, soucieuse de développer une culture encourageant la cohabitation heureuse d'employés issus de cultures différentes. Ces caractéristiques de l'environnement multiculturel luxembourgeois nous permettent de distinguer une tendance nette des cadres internationaux à vouloir s'intégrer à une communauté internationale plutôt qu'aux réseaux locaux

Ensuite nous avons mis à jour certains des éléments qui permettent aux cadres internationaux de s'identifier à un groupe et donc de s'y intégrer. Nos données nous montrent qu'au delà de l'intérêt observé pour la communauté internationale, la population étudiée aime se retrouver dans des groupes de sa propre nationalité et parler sa langue maternelle. 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. Une analyse plus approfondie des propos de nos répondants souligne que 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, dans l'entreprise comme dans la société. La compétence joue aussi un rôle dans ce processus et si l'individu apporte une compétence nécessaire qui offre l'opportunité à l'équipe rejointe d'atteindre ses objectifs, il obtiendra une reconnaissance de la part des membres de cette équipe qui lui permettra de s'y identifier.

Enfin deux types stratégies identitaires développées par les cadres internationaux lors de leur expérience à Luxembourg nous permettent d'expliquer le choix d'appartenance à la communauté luxembourgeoise ou le choix inverse de ne pas s'y investir. L'évolution identitaire liée à la culture du pays d'accueil entraîne les cadres internationaux à s'ouvrir à l'environnement multiculturel luxembourgeois et encourage un développement personnel chez l'individu. Notons qu'à Luxembourg, le caractère multiculturel de la place influe inévitablement sur cette expérience et permet à la personne de prendre du recul par rapport à sa propre culture et de développer une certaine empathie à l'égard d'autrui. L'intérêt pour Luxembourg s'accompagne dans la plupart des cas d'un attrait pour son caractère multiculturel. Intérêt pour la communauté luxembourgeoise et pour la communauté internationale ne sont donc pas antinomiques et attestent d'une stratégie identitaire culturelle chez le cadre international. La seconde stratégie correspond à la volonté souvent opportuniste de progresser rapidement dans sa carrière et augure d'une moindre volonté de s'investir dans le pays d'accueil, le développement identitaire privilégié est alors celui dédié à la sphère professionnelle et augure d'un séjour court dans le pays.

Références

- Barsoux, J.L. , Schneider S.(2003). *Managing Across Cultures*, Second edition, Harlow, Pearson Education Limited
- Berry, J.W. (1997). Immigration, Acculturation and Adaptation, *Applied psychology : an internal review*, vol 46 n°1, p5-38.
- Black, J.S., Mendenhall, M. Oddou G. (1991)., Towards a Comprehensive Model of International Adjustment. An integration of multiple theoretical Perspectives, *Academy of Management review*, vol 16 n 2 p291-317
- Bouhris, R. Y., et Leyens J.P.(1994). *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, Sprimont , Mardaga.
- Camilleri, C. (1997). *Stratégies identitaires*. 2 éd, Paris: Presses universitaires de France.
- Cerdin J.L.(1998). L'adaptabilité des cadres expatriés, *Gestion 2000*, Septembre-Octobre 1998, p57-70
- Cerdin J.L. (2007). *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Paris, Eyrolles.
- Chanlat, J.F.(2005). *La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques*, in P. Roussel et F. Wacheux (éd), *Management des ressources humaines Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck, p160-175
- Clément, R., Noels, K.A. (1994). Langage et communication intergroupe in (éd.), R.Y. Bouhris et J.P. Leyens, *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, Sprimont, Mardaga, p.233-259
- Derr, C.B. & Laurent A. (1989). The internal and external career : a theoretical and Cross cultural perspective in M.B Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence (éd), *Handbook of career theory* , Melbourne, Cambridge University press, p.454-471.
- Fehlen, F.(2002). Luxembourg a multicultural society at the Romance/Germanic language border, *Journal of multilingual and multicultural development*, Vol 23, Issue 1, p80-87.
- Gardner, R.C. (1985). *Social psychology and second language learning. The role of attitudes and motivations*, London, Arnold.
- Glaser, B., Strauss, A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée stratégies pour la recherche qualitative*, traduction française, Paris, Armand Colin.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : International differences in work related values*, Newbury Park, California, Sage publication.
- Huault, I. (1998). *Le management international*, Paris, éditions la découverte.Iribarne P d'.(1993). *La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales*. 2^e Ed, Paris, Ed. du Seuil.
- Kohonen, E. (2004). Learning through narratives about the impact of international assignment on identity, *International Studies of Management and Organisations*, Vol 34, n3, Fall 2004, p27-45.
- Le Boterf, G. (2007). *Professionnaliser Le modèle de la navigation professionnelle*, Paris, Eyrolles.
- Lysgaard, S.(1955) « Adjustment in a foreign society . Norwegian Fullbright grantees visiting the United States », *International Social Sciences Bulletin*,7, p45-51.
- Meier, O. (2010) *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, 4e édition, Paris, Dunod.

- Peltonen, T.(1998). Narrative construction of expatriate experience and career cycle : Discursive patterns in Finnish stories of international career, *The international journal of Human Resources Management*, 9:5 October 1998, p875-892.
- Pierre, P. (2003). *Mobilité internationale et identité des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Paris, Sides.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi même comme un autre*, Paris, éditions du seuil,
- Sainsaulieu R. (1977). *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Selmer, J. (2001). Psychological barriers to adjustment and how they affect coping strategies : western business expatriates in China, *International Journal of Human Resources Management*, 12 : 2, Mars 2001 p151-165.
- Selmer, J.(2001). Expatriation selection : back to basics ? *International Journal of Human Resources Management*, 18 : 2, Decembre 2001, p 1219, 1233.
- Schein, E H. (1988), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed., San Francisco, Jossey-Bass.
- Tafjel, H. (1978) *Dir al Differentiation between social groups*, London 1978, Academy Press d'après R.Y. Bouhris et J.P. Leyens (éd) (1994), *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, Sprimont, Mardaga.
- Usunier J.C.(1998) *International and Cross-Cultural Management Research*, London, Thousand Oaks, New Delhi, SAGE Publications.
- Vinsonneau, G.(2002), *L'identité culturelle*, Paris, Armand Colin