



Communication et organisation

26 | 2005

La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise

Les entreprises françaises implantées en Chine

Interculturalité et ressources humaines

Isabelle Cousserand



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3285>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.3285](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3285)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 2 janvier 2005

Pagination : 163-173

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Isabelle Cousserand, « Les entreprises françaises implantées en Chine », *Communication et organisation* [En ligne], 26 | 2005, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3285> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.3285](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3285)

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Les entreprises françaises implantées en Chine

Interculturalité et ressources humaines

Isabelle Cousserand

NOTE DE L'ÉDITEUR

Ce texte est adapté d'une communication proposée lors du colloque sur la communication interculturelle à l'Institut du journalisme et de la communication de Wuhan, en Chine en juin 2004.

« Quand quelqu'un attribue la source d'un problème de management ou de vie quotidienne à l'autre culture, il m'informe d'abord sur sa propre culture et sur ce qui est important pour lui. (...) L'explication par la culture c'est dans un premier temps, celui de la découverte, un test projectif pour celui qui la mobilise. Elle apprend surtout sur la culture de celui qui émet une appréciation sur l'autre¹

Introduction

- 1 Qu'en est-il de l'expérience humaine dans des contextes culturels le plus souvent inconnus de ceux qui vont avoir à les vivre ?
- 2 Si l'entreprise dit ce qu'elle fait, elle ne dit pas toujours la manière dont elle le fait, c'est-à-dire comment se sont préparés, ont vécu à l'étranger (de manière ponctuelle ou durable) et sont revenus ceux qui sont partis. Nous aborderons donc l'expatriation, puis l'internationalisation et concluons sur la manière dont ces expériences sont prises en compte par la communication interne.

- 3 Au fil de nos rencontres², deux éléments sont apparus : les Français concernés par la Chine et qui travaillent pour ce pays ou dans ce pays sont véritablement impliqués professionnellement et humainement dans leurs activités et pour ceux qui n'y travaillent plus, l'expérience qu'ils y ont vécue les a souvent profondément marqués.
- 4 Le vocable interculturel implique l'idée de rapports et d'échanges entre cultures plus ou moins proches et donc d'interaction. Ce qui ramène la culture non plus à une donnée objective, mais à un processus social en mouvement. C'est dans cette perspective que nous avons abordé nos échanges.
- 5 S'il y a bien un mot qui est revenu avec constance, c'est celui de complexité... qui pour le coup deviendrait pléonastique avec interculturalité. Cette dimension complexe, qui est comme le rappelle Jacques Ardoino multiréférentielle³, a sous-tendu notre travail. Elle relève en effet d'une démarche de familiarisation et d'accompagnement⁴, qui s'inscrit dans un processus de compréhension, d'implication entre les phénomènes, plus que d'explication.

La dynamique de l'expatriation

Des organisations à l'écoute

- 6 Comme le rappelle Philippe , la culture n'est pas un pouvoir, mais un contexte⁵. C'est à ce contexte que les acteurs institutionnels français ou les instituts de formation⁶ cherchent à sensibiliser et à préparer les entreprises qui envisagent de s'implanter en Chine. Ils ont un rôle de médiation économique et culturelle. Ils informent, conseillent, accompagnent et forment toute entreprise qui désire exporter ou s'implanter en Chine⁷. Ils sont aussi les relais des appels d'offre chinois et permettent de dynamiser le réseau des entrepreneurs français. Ces organisations tentent d'agréger les entreprises, de créer des synergies, pour développer des solidarités. Ainsi les entreprises françaises conçoivent beaucoup plus de s'associer et de mettre en valeur leurs complémentarités à l'occasion des Jeux Olympiques de Pékin et de l'Exposition Universelle de Shanghai.
- 7 Indépendamment de circonstances exceptionnelles, quand ces organisations spécialisées ont peu de candidats, il leur faut aller les convaincre. En effet, beaucoup d'entreprises pensent qu'elles peuvent se passer de leur aide. A l'engouement succède l'effet « soufflé au fromage », aussi peu font un effort conséquent de formation. Elles ont généralement du mal à se réunir car elles se positionnent dans une logique de concurrence, sauf quand les enjeux sont importants. De plus, beaucoup considèrent que leur savoir-faire est un atout suffisant pour conquérir le marché. Enfin, certains entrepreneurs sont plus méfiants car ils ont conscience de la grande différence entre Orient et Occident et craignent d'investir leur énergie pour des résultats qu'ils jugent incertains. La difficulté de sensibiliser ou de former en amont est accentuée par l'évolution très rapide de la Chine. Ces organisations déploient donc beaucoup d'énergie et de force de conviction. Le manque de temps est un facteur qu'il convient de souligner. Les chefs d'entreprise ou les futurs expatriés ont un emploi du temps surchargé, qui ne leur autorise que quelques jours de formation. Il est pourtant important de ne pas négliger ce volet-là car une méconnaissance des mentalités et des habitudes de travail peut mener à des échecs. Si rien ne remplace l'expérience, plus on s'informe sur l'autre, mieux on lutte contre les incompréhensions. La volonté personnelle et celle de l'entreprise, la motivation sont autant d'éléments qui permettent de minimiser ces risques. Après avoir évoqué le

positionnement des organisations qui aident à la connaissance du marché chinois et favorisent la mise en relation des entreprises, nous allons aborder les implications de l'expatriation.

La préparation au départ

- 8 Nous allons voir comment s'organise le départ d'un expatrié, quelles sont les différentes catégories d'expatriés et ce que leur apporte l'expatriation. Avant son départ, un futur expatrié est pris dans un champ de contraintes important. Tout d'abord, il part généralement avec sa famille... Ce qui veut dire que dans certains cas, compte tenu de la durée de son séjour, il doit quitter l'endroit où il vit, trier ce qu'il doit amener, faire garder ses meubles, anticiper sur son organisation familiale sur place. Par ailleurs, il doit évidemment continuer à honorer ses engagements professionnels, tout en consacrant du temps à la formation... ou plutôt à la multiplicité des formations (au chinois, à l'anglais, au consulting, à la culture et à la civilisation chinoise...), sans oublier les heures de travail qu'elles induisent, notamment pour l'apprentissage du chinois. Les familles et en particulier les épouses suivent également une partie du programme. On perçoit donc aussi le rôle essentiel qu'elles joueront dans l'équilibre de vie en Chine. Pour les expatriés rencontrés, l'état d'esprit dans lequel on part est essentiel : « *Il faut y aller avec curiosité et humilité* ». Mieux vaut éviter de se projeter : « *Je découvrirai ce qu'il y aura et je ferai avec ce qu'il y aura...* ». Il apparaît essentiel d'être autonome et de se créer un environnement relationnel. On s'en sort sur place grâce au réseau que l'on est capable d'établir. La situation avant le départ est déjà complexe. C'est sans compter le temps d'adaptation une fois sur place. Des expatriés nous ont dit que lors des périodes pionnières de l'implantation de leur entreprise, « *il [leur] a fallu à peu près un an pour être efficaces et [se] sentir bien* ».

Typologie des expatriés

- 9 A la lumière de nos entretiens, nous pouvons dégager deux motivations à l'expatriation : le départ pour raisons personnelles (minoritaire) et le départ pour raisons professionnelles (majoritaire). Nous avons distingué cinq principaux profils d'expatriés.
- 10 **Les baroudeurs**
- 11 L'expatriation représente avant tout une aventure. La France est pour eux un cadre un peu étroit et ils ont envie de s'épanouir dans un contexte qu'ils estiment ouvert, moins contraignant, pionnier. On en rencontre moins.
- 12 **Les fugeurs**
- 13 Ils souhaitent partir parce qu'ils pensent oublier leurs problèmes en étant ailleurs. Ils se fuient ou fuient une situation présente qui ne leur convient pas. Ils cherchent une nouvelle identité ou veulent consolider leur couple... Ces derniers peuvent être rapidement en situation d'échec car comme nous l'a rappelé l'une des personnes rencontrées, « *l'expatriation est un catalyseur des forces ou des faiblesses* ». Les directions internationales des entreprises sont vigilantes par rapport à ce genre de profil.
- 14 **Les experts**
- 15 Ils doivent partir parce qu'ils sont les seuls à maîtriser un domaine de compétence. Ils sont les personnes idoines pour les missions confiées.

16 Les cooptés

17 Ils sont choisis par un responsable qui veut composer son équipe. Ils sont pressentis à compétences égales pour des questions d'affinités et d'estime réciproque. Ce n'est pas toujours pour autant qu'ils accueillent la nouvelle avec enthousiasme !

18 Les prévoyants

19 Ils partent parce que l'expatriation leur offre des perspectives de carrière et parce qu'ils savent pouvoir tirer profit de leur retour en France. Il s'agit de salariés qui ont un niveau de compétences, une certaine maturité ou une ancienneté dans un domaine donné.

20 Ces catégories ne s'excluent pas nécessairement et peuvent se combiner. L'expérience internationale, plutôt valorisée, permet d'acquérir un certain statut ou offre la possibilité d'être considéré de manière prioritaire pour des mutations par exemple.

L'expérience sur place

21 Le vécu d'un expatrié peut être apprécié par niveau : l'adaptation, l'intégration et l'assimilation. L'adaptation se joue dans les premiers temps du séjour ou concerne les séjours les plus courts. L'intégration est un terme pertinent pour l'essentiel des expatriés, mais il y a des situations un peu plus fortes que tous ne vivent pas, c'est ce que l'on peut appeler l'assimilation. C'est le cas de professionnels qui sont chargés de missions très opérationnelles et vivent donc au sein de l'entreprise, à la chinoise. Ils revêtent l'uniforme de travail qui est remis à tout salarié chinois, partagent leurs repas dans la même cantine, ont les mêmes horaires de travail, bref vivent des contraintes plus fortes et rencontrent des situations où leur individualité est assimilée au collectif chinois. C'est le plus exigeant qui est requis.

22 Il est important de rappeler l'organisation d'un collectif d'expatriés, qui suppose le déploiement d'une logistique importante et la mobilisation de beaucoup pour faire fonctionner ce collectif dans la bonne humeur et la solidarité⁸. Il ne faut pas oublier non plus que si certains expatriés peuvent être affectés au cœur des grandes villes chinoises, d'autres peuvent l'être au cœur des campagnes... ce qui implique là aussi des ajustements différents. Tous les expatriés rencontrés gardent un souvenir très prégnant de leur séjour⁹.

Le retour

23 L'expatriation laisse des souvenirs inoubliables... pas tant pour l'exotisme que pour la force des rencontres humaines. De plus les liens qui se sont tissés entre les expatriés perdurent bien au-delà de leur retour en France : « *ça crée un noyau, on est de la famille* », nous a-t-on dit. C'est un réseau qui demeure et vit de manière formelle ou informelle. Pourtant pour certains, et malgré les efforts de réintégration accordés par l'entreprise, le retour est plus difficile que l'adaptation à l'étranger. Plusieurs raisons peuvent expliquer cela.

- Les expatriés ont un statut individuel plus fort à l'étranger. Ils bénéficient quelquefois d'une offre de services, sont plus "entourés" qu'en France : « *On est quelqu'un dans la multitude* ». Ils sont souvent dans une position privilégiée, ils voient passer des collaborateurs du siège, un PDG en visite, ils accueillent des délégations. Quand ils reviennent, ils sont de nouveau « amalgamés ».

- Le brassage hiérarchique est plus important à l'étranger. Tous les enfants sont ensemble à l'école et partagent leurs loisirs. Or la distance hiérarchique reprend forme au retour.
- Ils peuvent avoir à rattraper des décalages opérationnels, avoir à s'adapter aux changements de procédures et aux évolutions technologiques.
- Ils peuvent perdre les repères qu'ils avaient laissés, ne pas se retrouver exactement à la même place ou se retrouver à une place qui ne correspond pas tout à fait au changement de qualification souhaitée.
- L'expatriation fonctionne d'autant mieux, que le directeur de l'entreprise lui-même est sensibilisé à la cause et qu'un service lié à la formation ou au développement des ressources humaines vient soutenir la transition.

La dynamique de l'internationalisation

- 24 Il y a une dizaine d'années, les entreprises françaises arrivaient en Chine et n'avaient pas véritablement une idée de ce qui les attendait. Les Chinois n'étaient pas non plus vraiment habitués à recevoir des Français. Aujourd'hui les choses ont évolué et les conditions de l'expatriation pour les grandes entreprises françaises sont différentes. La connaissance mutuelle aussi. Un glissement sémantique s'est opéré : les expatriés deviennent les internationaux. Certains pensent que cela relève d'une tendance à la banalisation. Les avantages financiers consentis par les entreprises sont aussi moins conséquents. « *La période héroïque est passé. Tout est calé.* » nous a-t-on dit. En effet, la plupart des grandes entreprises ont désormais des représentations permanentes en Asie-Pacifique. Les grands groupes français sont devenus des sociétés mondialisées et plus seulement exportatrices. Selon *Courrier Cadres*, les expatriés sont remplacés par « (...) de nouveaux profils : des cadres mobiles [qui] développent des filiales, puis passent la main à des managers locaux, avant de partir pour d'autres missions ou revenir temporairement à la maison »¹⁰.

C'est d'abord le temps de la création d'une délégation permanente

- 25 Les entreprises ont mis en place de nouveaux dispositifs pour développer et gérer la mobilité internationale, pour favoriser le développement et la pérennité des échanges économiques entre les deux pays¹¹. Au sein des grandes organisations, une entité de coordination est souvent créée. De surcroît chacune des grandes directions se rend régulièrement en Chine. De futurs managers chinois viennent en France pour être formés. Dans certaines entreprises, une dizaine de personnes environ par an sont accueillies dans tous les domaines : du management à la production... Elles peuvent venir pour une longue durée et même gérer des unités de production françaises.

C'est aussi le temps de la formation

- 26 Elle ne concerne pas seulement les Français qui partent pour la Chine, mais aussi les Chinois qui viennent pour de plus ou moins longs séjours de formation en France, ou qui sont embauchés en France, après avoir suivi une formation supérieure. Dans cet ordre d'idée, PSA, l'université de Tsinghua et le ministère français de la jeunesse, de l'éducation et de la recherche ont signé une convention pour la création d'un master spécialisé « Sciences de l'ingénieur appliquées aux métiers de l'automobile » en partenariat avec les grandes écoles d'ingénieurs françaises. Des bourses d'études seront attribuées et des

stagiaires seront accueillis par PSA (en France et en Chine), ce qui devrait favoriser de nouveaux recrutements¹².

C'est enfin le temps des embauches mixtes

- 27 Les directions françaises ont recruté des Chinois ou des Chinoises en France qui travaillent dans une ambiance internationale en étant parfaitement intégrés¹³. Il peut s'agir également de cadres chinois qui sont choisis, souvent après une période de formation en France, pour manager ou diriger des filiales en Chine.

Conclusion

- 28 Les démarches mises en œuvre par certaines grandes entreprises françaises méritent d'être soulignées, car en matière interculturelle, elles vont au-delà de la coexistence, favorisent l'interdépendance¹⁴ et leur management des ressources humaines s'inscrit dans des dynamiques de développement sur le long terme. Le rôle de la communication interne consiste aussi à transmettre, valoriser et pérenniser ces expériences d'échanges. Tout ce qui évoque la Chine doit susciter une résonance, de l'intérêt et des échos au sein de l'entreprise et de la population des anciens expatriés ou des internationaux. La communication interne accompagne et restitue ces moments de vie souvent uniques. Elle le fait en amont pour annoncer et éventuellement susciter des vocations, pendant, pour permettre de suivre les évolutions, et surtout après, pour restituer ce qui a été vécu. Elle informe régulièrement sur l'arrivée de collègues chinois, sur le développement de certaines zones en Chine... L'homme qui disparaît un peu derrière les réalisations, réapparaît avec la rédaction d'ouvrages à caractère ethnographique comme les « Paroles d'expatriés ». Mais il y aurait sans doute d'autres formes à trouver, d'autres vecteurs à envisager pour dynamiser et potentialiser ces moments de vie qui sont des moments d'engagement fort. En matière interculturelle la connaissance n'équivaut pas à la reconnaissance. Ce serait aussi une belle façon de redonner tout son sens à l'interculturel, qui, quand il ne sert pas à cautionner la mondialisation, y est souvent assimilé. Il y a un au-delà de la communication à trouver. La communication interne a sans doute un beau rôle à jouer pour remplir cet espace en friche et pour aider à fonder une philosophie de l'interculturalité.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Augé Marc, *Le sens des autres : actualité de l'anthropologie*, Paris, Fayard, 1994, 199 p.

Camilleri Carmel, Cohen-Emerique Margalit (dir.), *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Paris, L'Harmattan, 1989, 398 p.

Chen Suixiang, Xie Yong, Yang Xiamin (dir.), *Entreprise et culture*, Paris, L'Harmattan, 2002, 292 p.

Communication & Organisation, *Interculturel et Communication dans les organisations*, Blin Dominique, Cousserand Isabelle, Mesnil Christian (dir.), N° 22, GREC/O - Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3, 2^{ème} semestre 2002, 345 p.

D'Iribarne Philippe, *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, coll. Points, 1993 (1989 1^{ère} éd.), 279 p.

Sfez Lucien (dir.), *Dictionnaire critique de la communication*, Paris, Puf, 1993, tome 1

Xie Yong, Zheng Lihua (dir.), *Chine et mondialisation*, Paris, L'Harmattan, 2004, 330 p.

Presse écrite spécialisée ou professionnelle

Connexions, n° 21, janvier-février 2004, 45 p.

Courrier Cadres, « Les nouveaux expatriés », n° 1544, 1^{er} juillet 2004, p. 16-21

L'Expansion, « Les expatriés dissous dans la mondialisation », n° 664, juin 2002, p. 134-135

L'Expression d'Entreprise, « Les us et coutumes indissociables du management interculturel », n° 146, novembre 1998, p. 19-23

Sites internet

www.ambafrance-cn.org

www.anneedelachine.org

www.ccifc.org

www.prepasia.com

www.ubifrance.com

NOTES

1. Desjeux Dominique, « Les échelles d'observation de la culture », in Blin Dominique, Cousserand Isabelle, Mesnil Christian (dir.), *Interculturel et communication dans les organisations*, Communication & Organisation n° 22, p. 87-97.

2. Nous avons rencontré le directeur général de l'Institut de Préparation à l'Asie-Pacifique (PrepAsia); la responsable sectorielle infrastructures et événements sportifs et culturels d'Ubifrance, ex-Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE); le responsable coordination technique et industrielle de PSA Peugeot Citroën Chine, accompagné d'une chargée de communication chinoise; le co-directeur de l'agence de communication Trans Lucid Média; sept anciens expatriés et le responsable communication de la centrale nucléaire EDF de Cruas (Drôme); le directeur général de l'agence de marketing Sygil; la chargée de mission Campagne Image France de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine (CCIFC); le directeur du French Technology Press Office. Nous avons contacté la chargée de mission Chine de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP).

3. Selon Jacques Ardoine « (...) le statut de ce qui est réputé compliqué reste toujours provisoire, en attente d'être débrouillé (...) tandis que le statut de la complexité est celui d'une non-simplicité de nature, irrémédiable. Ce qui interdit pratiquement toute décomposition par analyse, toute réduction (...) en éléments plus simples ou plus purs. En ce sens nous définirons ce qui présente un caractère compliqué en terme de multidimensionnalité, toujours réhomogénéisable par le nombre et l'intensité de ses variables (...) tandis que nous serons conduits à parler de multiréférentialité pour spécifier ce qui est de l'ordre de la complexité. » J. Ardoine présente l'approche complexe dans le chapitre 2 « Concepts transversaux », *Dictionnaire critique de la communication*, tome 1, p. 196-198.

4. Qui est à moduler, puisque nous n'avons pas partagé le vécu d'expatriés.
5. Philippe, *la logique de l'honneur*, p. XXII.
6. Ubifrance, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, la Chambre de commerce et d'industrie française en Chine, l'Ambassade de France en Chine, PrépAsia... et bien évidemment des collectivités territoriales ou locales qui à travers les jumelages développent des liens de coopération décentralisée entre collectivités françaises et chinoises. En 2003, on dénombre 67 jumelages avec la Chine (www.anneedelachine.org).
7. Ubifrance définit son action en faveur des entreprises autour de quatre principaux axes : « *établir des stratégies de développement, trouver des ressources humaines adaptées pour leur développement international, accroître leur notoriété à l'étranger et rencontrer leurs futurs partenaires et clients* » (fiche de présentation Ubifrance).
8. Le déploiement de moyens peut être très conséquent : mise à disposition d'un groupe scolaire accueillant les élèves de la maternelle au lycée, installation de cabinets médicaux, contrat d'assistance hélicoptérée pour évacuation, clubs sportifs, etc.
9. Certaines caractéristiques qu'ils attribuent à la culture chinoise les ont marqués : le rapport au temps dans le cadre des échanges professionnels et personnels, la valeur et la place accordée à la personne la plus âgée dans le groupe, la capacité de négociation qui institue un respect mutuel, l'initiative individuelle peu marquée au profit du collectif, la prise de décision très hiérarchisée et collective, le fait que les mots ont parfois moins d'importance que les chiffres ou les éléments visuels...
10. Courrier Cadres, « Les nouveaux expatriés », N° 1544, 1^{er} juillet 2004, p. 16-21.
A terme, les entreprises s'appuient sur les cadres locaux, qui sont les mieux placés pour développer la culture de l'entreprise dans leur propre pays et sont aussi très "compétitifs" par rapport aux cadres français.
11. Dans les grands groupes français, ces dispositifs se combinent sur plusieurs niveaux : le siège de l'entreprise, ses filiales, les équipes chargés de l'international en France, les équipes sur place en Chine. Mais au-delà « *l'enjeu est de passer d'une mobilité en étoile, c'est-à-dire de la maison mère vers ses filiales, à une mobilité en réseau, de filiales vers le groupe, mais aussi de filiales à filiales* », Courrier Cadres, *ibid.*, p. 20.
12. Connexions^{n° 21}, magazine d'information de la CCIFC, p. 38.
On nous a également cité le cas d'entreprises qui peuvent avoir des difficultés à recruter des salariés chinois masculins dans des secteurs que ces derniers ne considèrent pas comme valorisants, et qui ont donc un déficit d'image en tant qu'employeur, ce qui les amène développer une communication de recrutement qui met en valeur les perspectives de carrières qu'elles peuvent offrir.
13. Par exemple, plus d'une douzaine de nationalités peuvent collaborer au sein des directions d'un grand groupe.
Nous pouvons également souligner les propos souvent élogieux de nos interlocuteurs sur l'engagement professionnel des jeunes femmes chinoises (25-30 ans).
14. Gauthey Franck, « Management interculturel : représentations et pratiques en question », in Blin Dominique, Cousserand Isabelle, Mesnil Christian (dir.), *Interculturel et communication dans les organisations*, Communication & Organisation n° 22, p. 67-85.

RÉSUMÉS

Dans le cadre d'un colloque chinois consacré à la communication interculturelle, nous avons choisi de nous intéresser aux entreprises françaises implantées en Chine. Cet article met en avant les différentes modalités d'engagement des entreprises et de leurs salariés, de l'expatriation à la mobilité internationale. Après avoir évoqué le positionnement des organisations qui aident à la connaissance du marché chinois et favorisent la mise en relation des entreprises, nous abordons les implications de l'expatriation : la préparation au départ, les différentes catégories d'expatriés, l'expérience en Chine et le retour. Puis nous traitons du changement qui s'est opéré pour ceux que l'on appelait jusqu'alors les expatriés et ceux que l'on nomme aujourd'hui les internationaux : création d'une délégation permanente, développement de la formation, embauches mixtes. Nous concluons sur la manière dont ces expériences sont prises en compte par la communication interne.

In the framework of a Conference in China on international communication, we have decided to concentrate on French firms implanted in China. This article highlights the different forms of commitment these firms and their employees have taken, expatriation and international mobility. After having talked about the positioning of these organizations who help us understand the Chinese market and who promote these firms, we come to the subject of expatriation : preparing to leave, the different types of expatriates, their China experience and their return home. Then we will discuss the difference between those we have called up until now expatriates and those we call today internationalists : the creation of a permanent delegation, development in training, and mixed recruiting. We conclude with the way these experiences are taken into consideration in internal communication.

AUTEUR

ISABELLE COUSSERAND

Isabelle Cousserand est doctorante en Sciences de l'information et de la Communication et attachée temporaire d'enseignement et de recherche au sein de l'IUT Communication d'Entreprise de l'Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3. Mail : isabellecousserand@yahoo.fr