

**Formation et préparation des expatriés : une réponse aux difficultés  
rencontrées ?**

**Ou**

**De la nécessité de repenser l'expatriation**

**Jocelyne Robert**

Chargée de cours

HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

*Adresse de courrier*

[Jocelyne.robert@ulg.ac.be](mailto:Jocelyne.robert@ulg.ac.be)

**Adeline Goemans**

Master en gestion des ressources humaines

Master en sociologie

Université de Liège

**Alicia Delagrangé**

Master en sciences de gestion

Finalité Management humain et organisation

Université de Liège

**Marie Moreau**

Master en sciences de gestion

Finalité Management humain et organisation

Université de Liège

## INTRODUCTION

La mondialisation des activités économiques a donné une importance croissante à l'expatriation. Les entreprises sont amenées à envoyer leur cadre, pour une durée plus ou moins longue, à l'étranger. Cependant, toutes les expatriations ne sont pas couronnées de succès. Certains expatriés reviennent prématurément dans le pays d'origine ou n'atteignent pas les objectifs voulus. Plus généralement, les difficultés rencontrées se révèlent être de véritables freins à la réalisation de la mission. Nous cherchons ici à mettre en évidence les différents types de difficultés rencontrées. Il s'agit aussi d'identifier les éléments qui peuvent permettre de réduire ces difficultés. Cette étude est le résultat d'une recherche exploratoire menée auprès de 45 expatriés belges ou français en mission en Inde, en Chine ou en Europe.

### Définition

Un expatrié serait, d'après Romero, « *un travailleur hautement qualifié, avec une expertise unique, qui est envoyé dans une autre unité de la même compagnie, localisée dans un autre pays, généralement sur une base temporaire* » (nous traduisons) (Romero, 2002 : 73). Une distinction reste à faire entre les expatriés partis de leur propre initiative et ceux envoyés par des entreprises. Il existe en outre une différence entre les affectations à long terme et celles à court terme. On appellera une affectation de longue durée, qui dure de un à 5 ans, une *expatriation*. Elle permet la réalisation d'une mission stratégique, un transfert de connaissances, un contrôle et un développement professionnel. Une période courte, quant à elle, caractérise les *international commuters* ou les *frequent flyers*. Ces mobilités internationales durent de un à 12 mois et visent des missions techniques permettant le développement de connaissances et le développement managérial (Waxin et Barmeyer, 2008 : 111-112).

### Echecs et difficultés rencontrées

Avec plus de 50 % d'expatriés finissant leur mission sans répondre de façon efficace aux tâches demandées, on peut déplorer qu'un nombre non négligeable d'expatriations se solde par un échec

(Romero, 2002 : 74, Copland et Griggs, 1985 : 74). L'échec se perçoit généralement au travers de trois éléments : le manque de performance, le retour prématuré ou encore le fait de quitter l'entreprise peu après le retour. Il s'agit cependant de nuancer ces propos car, dans certains cas, un retour prématuré peut être considéré comme un succès (Palmer et Varner, 2005 : 5). Ainsi, il est primordial de prendre en compte d'autres éléments afin de déterminer si l'expatriation a échoué. Il s'agit notamment de l'efficacité durant le séjour, des connaissances acquises par l'expatrié, de la manière dont l'entreprise va utiliser ses acquis et, enfin, de la durée durant laquelle l'expatrié reste dans l'entreprise après son retour (Varner et Palmer, 2005 : 6).

Les échecs s'expliquent par une multitude de facteurs (Scullion et Colings, 2006 : 60-61) comme la durée de la mission, la focalisation sur les compétences techniques ou le manque de préparation pour les missions internationales. Les difficultés rencontrées se rapportent à différents éléments relevant tant du privé que du professionnel. Les auteurs citent, entre autres, la théorie de l'adaptation, à laquelle sont associées trois types de variables : les variables individuelles, organisationnelles et contextuelles.

Nous pouvons ainsi classer les différentes difficultés rencontrées par les expatriés au sein de ces trois catégories. Les variables individuelles ont trait à la personnalité de l'expatrié. Les qualités personnelles et interculturelles des individus sont un des facteurs intrinsèques à l'individu expliquant la réussite ou l'échec d'une expatriation (Bonache et al, 2007). Les expatriés peuvent également rencontrer des difficultés liées aux variables organisationnelles (Waxin, 2000). Les variables organisationnelles concernent la clarté du rôle, l'autonomie dans le rôle, les différences objectives entre les postes, le soutien social organisationnel, la nouveauté de la culture organisationnelle, la préparation interculturelle. Il arrive que la communication entre le siège et la filiale soit défectueuse et que le rôle de l'expatrié ne soit pas clairement défini. Ne pas savoir ce qu'il faut faire augmente le stress ressenti par l'expatrié, peut freiner son adaptation ainsi que l'atteinte des objectifs de la mission. De même, les différences de cultures organisationnelles peuvent expliquer d'éventuels problèmes au travail. L'expatrié peut également éprouver un manque de compétences techniques face aux nouveaux défis auxquels il est confronté ou même une incapacité à assumer ses nouvelles responsabilités (Tung,

1981 : 76). Pour Cerdin et Le Pargneux (2008). L'incertitude quant aux conditions de retour constituerait également une source de stress importante et nuirait à la bonne adaptation au nouvel environnement. Certains auteurs indiquent également qu'un séjour trop court aurait tendance à amener des difficultés qu'une période plus longue éviterait (Tung,, 1987 : 117-118).

Enfin, les dernières variables se rapportent au contexte et à la situation particulière de chaque expatrié. La situation familiale, le soutien du partenaire, le temps passé dans le pays d'accueil, la distance culturelle, le pays d'origine et le pays hôte ainsi que la conjoncture économique et politique influencent l'issue de l'expatriation. La situation familiale du cadre joue un rôle important (Mérignac et Roger, 2005). Outre les difficultés relatives aux enfants, la question de la double carrière se doit d'être posée. Le conjoint se voit confronté à un choix difficile : continuer à travailler dans le pays d'accueil ou mettre sa carrière entre parenthèses (Guerrero et al, 2004). Quant aux enfants, il s'agit de les inscrire à l'école, de s'assurer des soins de santé, de les entourer tant au départ qu'au retour. Le pays d'origine détermine également l'amplitude des changements au quotidien auxquels devront s'habituer l'expatrié et/ou sa famille. La distance culturelle détermine ainsi la difficulté d'adaptation et, par la même, les difficultés quotidiennes que ce choc culturel peut occasionner (Waxin, 2000).

Ces différents soucis peuvent constituer un ensemble d'éventuels obstacles à la réussite de l'expatriation, tant sur le plan professionnel que personnel. C'est pourquoi, il est primordial d'analyser les moyens à notre disposition pour les éviter.

## Préparation, formation et suivi de l'expatriation : des pistes de solution aux problèmes rencontrés ?

Afin de résoudre les différentes difficultés rencontrées par les expatriés, la littérature retient 3 catégories d'actions de support. Il s'agit pour le cadre de se préparer à sa mission, d'être suivi par un mentor et de trouver du soutien dans le pays hôte. Nous allons distinguer, parmi les mesures à mettre en place, la préparation et la formation pré départ, comprenant éventuellement la visite du pays d'accueil, la formation post-arrivée, susceptible de comprendre un suivi sur place. Enfin, nous

aborderons la formation séquentielle qui comprend les deux précédentes (Selmer, 2002). Nous ne prendrons pas en compte, dans le cadre de cette étude, la préparation au retour.

Après avoir présenté les formations et mesures d'accompagnement des expatriés, il s'agira d'envisager les raisons pour lesquelles certaines entreprises sont réticentes à les organiser. Cette présentation doit nous aider à comprendre les solutions mises en place et leurs limites. Il s'agira également de souligner la nécessité d'une approche contingente tenant compte des spécificités des situations rencontrées.

### **L'utilité de la formation**

Les entreprises qui réussissent préparent leurs expatriés en leur fournissant des informations détaillées sur le déménagement, la fiscalité et d'autres indications plutôt de type administratives. Ensuite, elles informent l'expatrié sur le contenu de la mission et les compensations salariales. Elles dispensent également des formations courtes sur la culture, les coutumes et autres informations sur le pays. Elles payent pour l'expatrié et sa famille un séjour préalable dans le pays afin qu'ils puissent visiter l'entreprise et le lieu où séjournera l'expatrié. Après la visite de leur futur environnement, l'expatrié et sa famille peuvent se faire une idée de l'endroit dans lequel ils vivront (Oddou, 1991 : p. 305). Certains considèrent que la préparation représente, coûte que coûte, un pré-requis à la réussite à l'étranger (Baliga et Baker, 1985 : 34). D'autres ont souligné que « *des employés bien formés travaillent plus efficacement, avec moins d'erreurs, requièrent moins de supervision, ont plus le moral et ont des taux de départ plus faibles* » McCaughey et Bruning, 2005 : 25). McCaughey et Bruning (2005 : 26) soutiennent également l'importance d'inclure la famille dans le processus de formation étant donné qu'elle joue un rôle important dans le succès à l'étranger.

La formation peut également apparaître comme une solution de préparation lorsque l'entreprise rencontre des difficultés à trouver le candidat correspondant aux critères de sélection (Gertsen, 1990). Ainsi, l'entreprise « crée » son candidat et lui offre les formations nécessaires en fonction de la mission.

## **Assistance pré-départ**

L'assistance pré-départ comprend l'assistance administrative mise en place par la société d'origine mais aussi les briefings et les séjours préalables.

*Assistance administrative.* Celle-ci permet de régler toute une série de problèmes pratiques et de réduire le stress. L'expatrié peut ainsi se concentrer, plus facilement, sur ses activités professionnelles. Cette aide apportée à l'expatrié et à sa famille concerne la recherche d'un logement ou d'une école, l'information relative à la vie quotidienne sur place, la recherche d'un emploi pour le conjoint, l'information ayant trait aux modalités d'acquisition des assurances ou concernant, de manière générale, les exigences administratives (Aycan, 1997 : 445 ; Waxin et Barmeyer, 2008 : 131). Certaines entreprises peuvent aussi faire appel à des sociétés de relocation pour résoudre ces problèmes. On peut également organiser des échanges informels entre l'expatrié, sa famille, des impatriés du pays hôte ou des expatriés revenus au pays (Vance et Paik, 2010 : 251). Toutefois, Fitzgerald-Turner (1997) et Black (1988) ont mis en évidence que les expatriés reçoivent rarement une assistance pré-départ mis à part des conseils sur la fiscalité et le déménagement dans le nouveau logement (Vögel et Van Vuuren, 2008 : .34). Selon Briscoe, Schuler et Claus (2009 : 222), il est important que l'expatrié et son épouse soient informés des nouvelles responsabilités de l'expatrié et reçoivent des informations sur l'existence et le montant des compensations, sur les taxes, sur les règles de sécurité et sur les possibilités de rapatriement. Waxin et Barmeyer (2008) suggèrent quelques jours de congé ou un aménagement d'horaire pour permettre à l'expatrié de s'installer et de s'informer quant aux événements sociaux du pays.

*Briefings* Les briefings permettent d'éclairer l'expatrié et sa famille sur la situation du pays hôte : géographie, climat, démographie, histoire, climat, gouvernement, conditions de vie, etc. Ces briefings peu coûteux donnent des informations utiles mais restent insuffisants pour modifier le comportement des managers (Perkins et Shortland, 2006 : 110; Selmer, Torbiörn et de Leon, 1998, p. 835 ; Selmer, 2002 : .39).

*Les visites du pays hôte.* Ces visites sont organisées avant le départ, pendant ou après le processus de sélection, afin d'expérimenter pendant une semaine en moyenne la vie dans le pays hôte. Ces visites permettent de mieux connaître la culture de l'entreprise, de choisir le logement et l'école des enfants si nécessaire ou même de rechercher du travail pour le conjoint (Perkins et Shortland, 2006, p. 111 ; Waxin et Barmeyer, 2008, p. 126).

### **Différents types de formation**

Parmi les **formations pré-départ**, on peut citer les formations linguistiques et les formations culturelles.

*Les formations linguistiques* (Perkins et Shortland : 112) sont particulièrement importantes car pour être compétent dans des situations internationales, une connaissance de la langue parlée dans le pays d'accueil est essentielle (Harrison, 1994, p. 2). Si la plupart des responsables en entreprise pensent en effet que l'anglais est suffisant dans le monde des affaires. Ce dernier avis ne semble pas partagé par les expatriés. D'après eux, l'anglais ne suffit pas pour être performant à un haut niveau dans un pays étranger (Oddou, 1991, p. 305).

*Les formations interculturelles* apportent des informations quant au pays hôte et permettent de prendre réellement conscience de ses particularités et de se familiariser avec ces nouveaux us et coutumes. S'instruire sur la culture locale permet de répondre d'une façon appropriée à des situations pratiques, de mieux gérer le personnel local, de construire des équipes, de négocier. De plus, apprendre et tenter de comprendre la culture du pays hôte permet de dépasser le choc culturel et de mieux s'adapter (Perkins et Shortland, 2006 : 113-114 ; Selmer, 2002 : 38 ; Waxin et Barmeyer, 2008, p. 126).

Les **formations post-arrivées** compensent la brièveté des formations pré départ. Pour certains auteurs, les formations post arrivées sont plus efficaces pour l'expatrié (Selmer, 2002 : 40). Prenant place après l'arrivée de l'expatrié et mieux adaptées à ses besoins, les formations post-arrivées ressemblent sous certains égards à de la formation sur le tas pendant laquelle le travailleur apprend en réalisant les

différentes tâches Ce type de formation permet d'être efficace et d'améliorer le rendement à court terme. Ces formations comprennent des aspects linguistiques et culturels (Sekiou et al. , 2001, p. 338)..

*Le coaching personnel* a lieu lors du processus d'expatriation. Il s'agit d'une alternative aux formations traditionnelles « pré départ ». L'expatrié bénéficie de l'aide d'un consultant externe ayant des connaissances approfondies des normes sociales et économiques du pays. Celui-ci intervient dès que l'expatrié rencontre ses premières difficultés interculturelles. Il l'aide à comprendre et à prendre des décisions quant à une situation délicate. Grâce aux nouvelles technologies, le *coaching* peut s'organiser à distance mais il reste préférable que le consultant soit présent dans le pays d'accueil (Selmer, 2002). Une démarche proche du coaching appelée le *mentoring* se caractérise par l'intervention d'un prédécesseur lequel constitue une source d'informations précieuses pour l'expatrié. Dans le cadre de ce *mentoring*, un tutorat est envisageable. Cependant le coût élevé de ce dernier limite les initiatives dans ce sens. Se pose alors la question du coût de ces mesures (Selmer, 2002).

On ne peut négliger, par ailleurs, dans le cas des multinationales, l'importance du rôle joué par les ressources humaines locales qui peuvent contribuer à instaurer une culture d'entreprise favorable à la mission du cadre expatrié (Schaaper, Amann, Jaussaud, Nakamura, Mizoguchi, 2013).

La **formation séquentielle** combine la formation pré départ avec la formation post arrivée. Elle est surtout pertinente pour la formation multiculturelle. La pertinence de la formation séquentielle suppose trois conditions. Premièrement, il faut que l'environnement social soit très différent de celui que l'expatrié connaît, de sorte qu'il rencontre des situations inconnues. Ensuite, le transfert dans le pays d'accueil doit être soudain. Enfin, l'expatrié doit rester dans le nouvel environnement assez longtemps afin que le cadre de référence puisse être restructuré et que de nouveaux comportements puissent être appris. Les méthodes de formation utilisées doivent être appropriées aux périodes de formation. Ainsi, l'apprentissage se fait pas à pas, chaque étape permettant la réussite de la suivante ((Selmer et al.,1998 : 835 ; Selmer, 2002 : 41) .

Si des études ont montré l'utilité de former le cadre à l'expatriation, afin notamment de réduire le taux d'échec des missions à l'étranger (Romero, 2002 : 75), beaucoup d'entreprises n'en tiennent pas



compte et préparent de manière incomplète et superficielle les expatriés pour leurs missions à l'étranger (Waxin et Barmeyer, 2008 : 129-130).

En 1985, Schwind note que « la majorité des entreprises impliquées dans le commerce international ne fournissaient pas de formations préparatoires aux cadres et employés destinés à travailler à l'étranger » (Mendenhall et Oddou, 1986 : 77). Oddou confirme cette affirmation par une étude reprenant des enquêtes détaillées auprès de 165 expatriés, dont 65% rapportait ne pas avoir reçu de formation. Cette même étude révèle que seulement 26% des expatriés ayant reçu une formation estiment que la formation les a aidés (Oddou (1991 : 302). Ainsi, malgré les discours plaidant pour la préparation des expatriés, des doutes subsistent quant à l'efficacité de ces formations sur la réussite de la mission. Les coûts financiers et en temps représentent également des freins à l'organisation de ces formations. Le coût d'une formation ne se justifie pas aux yeux de l'entreprise en raison de la nature temporaire des missions (Selmer, 2002 : 38 ; Gertsen, 1990 : 351 Tung, 1981 : 76). Par ailleurs, la formation post arrivée peut perturber les managers dynamiques loin de leur nouveau travail (Selmer, 2002 : 38).

Enfin, d'après Black et Mendenhall (Oddou, 1991 : 304), il importe de faire correspondre le contenu et la méthode de formation avec le type d'expérience que l'expatrié vivra. Une enquête menée par Tung (1981) aboutit aux mêmes résultats.

### **Perspective contingente**

D'après Tung (1981), les formations ne sont efficaces que si elles tiennent compte de la situation des expatriés et si elles adoptent dès lors une démarche contingente. Par exemple, lors de l'expatriation en Chine, il est important de préparer les managers à un nouveau contexte de travail et de vie (Selmer, 2002). Les managers ont besoin d'une flexibilité accrue et d'adapter leurs pratiques managériales au pays dans lequel ils sont affectés. Les formations doivent donc se baser sur ces différences de pratiques afin d'aider les expatriés dans cette adaptation (Tung, 1998).

Selon Mendenhall et Oddou (1986, p. 78), la formation doit prendre en considération plusieurs éléments tels que la durée du séjour, le type d'implication dans la culture, le statut civil, les enfants, la

position de l'expatrié dans la hiérarchie de la filiale, le type d'interaction avec les locaux et la probabilité que le manager ait besoin de compétences culturelles dans sa carrière future dans la firme. Panaccio et Waxin (2004) confirment que la formation devrait tenir compte de la distance culturelle entre le pays d'origine de l'expatrié et le pays d'accueil, de la nature de l'affectation, du secteur d'activité et de la durée du contrat. Une formation peut également être proposée afin de favoriser l'adaptation de la famille qui, par la même, influence positivement celle de l'expatrié. Malheureusement, dans la pratique, peu d'entreprises proposent un programme de formation destiné au conjoint ou à la famille (Gertsen, 1990).

Par ailleurs, Tung (1981) avance que les programmes de formation devraient être adaptés en fonction du type d'expatriation. En effet, il est important de faire correspondre le contenu et les méthodes de la formation avec le type de mission (Oddou, 1991 : 304).

Cependant, un seul critère de sélection semble se démarquer, il s'agit de l'expérience antérieure dans le même pays d'accueil. L'étude de Church (1982), affirme qu'une expérience internationale antérieure serait à même de favoriser l'adaptation du sujet durant sa nouvelle expatriation. Cette expérience antérieure semble avoir un effet fortement positif sur l'adaptation de l'expatrié (Selmer, 2002). Ce critère de sélection serait la meilleure formation ou préparation, surtout si l'expérience précédente s'est déroulée avec succès. Cela permettrait également de réduire le besoin en formations supplémentaires et de réduire les coûts. Ces expatriés, ayant déjà été affectés à ce pays d'accueil, pourraient en outre se voir attribuer une fonction supplémentaire, celle de consultant ou de coach personnel. Cependant, une expérience dans un pays similaire n'est pas nécessairement efficace.

## Méthodologie

Tout au long de notre étude, nous avons adopté une **démarche qualitative** dans laquelle nous avons privilégié l'analyse compréhensive permettant de mettre en évidence le comment et le pourquoi des situations rencontrées (Quivy et Van Campenhoudt, 2011). Au-delà des critères objectifs, le vécu des

expatriés nous a éclairé sur les difficultés rencontrées et les moyens de les surmonter (Miles et Huberman, 2003 ; Yin R.K., 1994).

Afin de construire notre échantillon, nous avons utilisé divers canaux : cercles d'anciens étudiants, Agence Wallone à l'Exportation et aux investissements (AWEX), sites internet. Nous avons contacté d'anciens étudiants HEC-Liège partis en expatriation. Nous avons également été mis en contact avec des expatriés grâce à des organisations, dont l'AWEX, qui ont accepté de prendre part à notre étude. Enfin, nous avons contacté certains expatriés au travers de sites internet spécialisés dans l'expatriation. Nous avons ensuite incité chacun de ces contacts à nous mettre en relation avec d'autres expatriés, afin d'obtenir un effet boule de neige.

Les 45 personnes interrogées ont d'abord été contactées par courriel. Une fois leur assentiment obtenu, nous avons envoyé les grilles d'entretiens par courriel avant de fixer un rendez-vous téléphonique (skype). Seules 2 personnes ont pu être interrogées en face à face. La durée de ces entretiens oscillait entre une demi-heure et une heure.

Dans le cadre de notre démarche qualitative, nous avons retranscrit nos entretiens dans un tableau récapitulatif. Les nombreuses relectures de ces entretiens nous ont permis d'opérer une analyse par thèmes (Thiétart et coll., 2007). Nous avons mis en évidence les phrases, les mots, les groupes de mots et d'expressions récurrents dans chaque interview afin de mettre en évidence certaines similarités et certaines divergences quant au vécu de l'expatriation.

La grande majorité des 45 cadres rencontrés sont de nationalité belge. Certains travaillent pour une entreprise privée (28), d'autres dans le secteur public (14), 2 travaillent en tant qu'indépendant à l'étranger et une personne retraitée travaille dans l'enseignement supérieur. 35 personnes interrogées ont déjà eu une expérience d'expatriation antérieure. Ces expériences antérieures ont pris place dans les quatre coins du monde et, parfois, durant de nombreuses années. Ainsi, 10 personnes seulement disent n'avoir connu aucune expérience antérieure d'expatriation. Nous avons rencontré 35 hommes et 10 femmes. Parmi ces personnes, 28 sont mariés, 6 vivent en couple et 10 sont célibataires. La

majorité des personnes reprises dans notre échantillon sont expatriées en Asie dont 15 en Chine et 10 en Inde ; 13 sont expatriées en Europe, 4 en Amérique et 1 en Australie. La surreprésentation des destinations asiatiques, plus précisément de la Chine et de l'Inde, nous permet d'analyser avec plus de précision les difficultés rencontrées lors d'une expatriation dans un pays d'une culture très différente. Les expatriés rencontrés vivent des expatriations de durées très variables, allant de 4 ans à des durées indéterminées. Les durées indéterminées caractérisent surtout les attachés économiques et commerciaux.

## Présentation des résultats

### Les difficultés rencontrées

Notons tout d'abord que sur 45 expatriés, 8 considèrent ne pas rencontrer de difficultés majeures. Expatriée en Autriche, une personne indique : « *Mon expatriation se situe dans le contexte européen, les différences entre pays ne sont pas énormes. Je n'ai rencontré aucune difficulté.* ». Une autre personne interrogée considère qu'il s'agit d'une partie de son travail de savoir s'adapter et de faire face aux imprévus : « *Nous sommes normalement parés face aux imprévus ce qui rajoute du piment au métier.* ». Il nuance pourtant en indiquant que certains risques relatifs à l'expatriation ne sont pas négligeables : « *Il convient de mettre de côté les révolutions et autres risques corporels, of course.* ». Ces expatriés, qui ne considèrent pas être confrontés à des difficultés durant leur expatriation, précisent que c'est à l'expatrié à se confronter à certaines difficultés et à les surmonter seul, alors que d'autres difficultés (révolutions...), ne peuvent pas être surmontées seul et restent de l'ordre de l'inévitable. Précisons que les expatriés tenant ce genre de discours ont une expérience considérable, allant jusqu'à 31 ans de vie à l'étranger.

Très peu d'expatriés se montrent nostalgiques quant à leur pays d'origine, la Belgique. Ils éprouvent cependant parfois des difficultés à vivre dans un autre environnement. Cette **difficulté à s'adapter** peut être liée à un moment particulièrement difficile de l'expatriation ou à une destination culturellement, politiquement, socialement et/ou économiquement très éloignée du pays hôte. D'après

une des expatriées qui a connu des périodes extrêmement difficiles, « *une fois qu'on comprend les mécanismes et les manières de vivre différentes, on peut enfin s'adapter* ». Le problème vient de l'incapacité à comprendre ces différences. « *La signification des termes n'est pas la même : demain ne veut pas dire demain. [...] Demander la réalisation d'une tâche, implique de le demander plusieurs fois(il s'agit à la limite d'exercer un harcèlement.* » La personne interrogée a éprouvé d'énormes difficultés dans la vie quotidienne : les problèmes de communication, l'absence de supermarchés, de produits de grande consommation et de produits européens. « *Tout est difficile, le ras le bol est général. Tout est différent : la façon de vivre, les loisirs, la nourriture, la musique.* » Avec le temps, cette personne a réussi à s'adapter « *Je me suis même fait des amis* ». Par contre, d'autres expatriés, confrontés aux mêmes différences culturelles, se disent satisfaits. « *Avec les locaux, il faut du temps. Ils sont cool. Rien n'est jamais grave mais on s'y fait. L'Inde ça ne se raconte pas. Les gens sont souriants, accueillants* ». Une expatriée nous parle de la même destination avec passion. Elle apprécie particulièrement son « *exubérance, son accueil, sa tolérance, sa philosophie, son quotidien, ses mythes, sa diversité, ses spécialités culinaires* ». Comme on le voit, les mêmes situations impactent différemment les expatriés. Comme le dit une expatriée « *On aime ou on n'aime pas.* ». Notons que le temps d'adaptation peut dépendre du pays : « *Le choc culturel a duré plus longtemps que dans les autres pays dans lesquels j'ai vécu* ». Il peut dépendre également de la situation personnelle et des possibilités d'interaction avec les locaux que l'expatrié rencontre. Les expatriés peuvent ainsi ressentir un manque de préparation à l'acquisition ou à l'amélioration des compétences relationnelles. « *Les méthodes ne sont pas les mêmes. Ils font des affaires tout à fait différemment. L'approche est parfois très différente ainsi que les relations humaines* ».

Une difficulté qui nous interpelle est celle des problèmes de **communication avec la maison mère**. Ceux-ci ont trait au manque de clarté de la mission, au peu d'informations qu'ont les locaux par rapport à la mission de l'expatrié, au manque de compréhension de la maison mère de la situation de l'expatrié, au manque de reconnaissance et, enfin, à l'incertitude des conditions de retour. De nombreux expatriés se plaignent en effet du manque de clarté quant aux tâches à effectuer dans le cadre de leur mission. « *Les consignes auraient dû être plus claires, et les ambitions de la société plus*

*précises* ». Certains expatriés regrettent également l'absence d'informations que les locaux reçoivent de la maison mère quant au rôle que l'expatrié va jouer (supervision, contrôle, expertise, restructuration). Ce qui explique la méfiance des locaux et la rétention d'informations dont peut souffrir l'expatrié. Un expatrié précise de plus qu'il faut « *intégrer directement la dimension locale du poste, s'accorder avec le management local et ne pas hésiter à s'écarter de la description de poste initiale. La maison mère n'a qu'une vision parcellaire de la réalité du terrain.* ». Ce manque de connaissance de la situation de l'expatrié représente également une difficulté pour les expatriés. « *Les personnes au siège centrale, n'ayant pas d'expérience d'expatriation, ont parfois difficile de se mettre à la place des expatriés* ». Un expatrié explique « *Beaucoup de problèmes viennent de l'administration centrale en Belgique. J'ai rencontré beaucoup de difficultés avec les collègues du bureau qui pensaient que j'étais en vacances au soleil avec la plage, la piscine...* ». Outre le fait que ces stéréotypes peuvent occasionner des problèmes, l'expatrié ressent un manque de reconnaissance de la maison mère. Il éprouve alors une grande difficulté à parler de ses problèmes à ses collègues, restés au pays, qui sous-estiment les difficultés qu'ils rencontrent et qui idéalisent les conditions de travail dans lesquelles il se trouve.

**La famille**, quant à elle, peut également constituer une source de difficultés, essentiellement pour la scolarité des enfants devant réaliser des études supérieures ainsi que lors de problèmes de santé. Bien que la plupart des expatriés rencontrés soient accompagnés par leur conjoint, aucun ne mentionne leur partenaire comme source de tracas. Un expatrié dit cependant : « *Plus il y a de personnes, plus il y a de problèmes* ». En étant accompagné, l'expatrié se préoccupe également des membres de sa famille. « *Les principales difficultés proviennent du fait que je ne suis pas seul mais accompagné d'une famille* ».

Une autre difficulté concerne les **problèmes linguistiques**. Cette difficulté est surtout mentionnée par les expatriés en Chine, pour lesquels la connaissance basique du chinois ne semble pas suffisante et ce, malgré une formation préalable. Au-delà de cela, les différences culturelles, voire philosophiques, constituent également un frein à la communication. Cette situation se révèle particulièrement vraie sur

le lieu du travail en Chine alors qu'en Inde ce sont plutôt les soucis pratiques de la vie quotidienne qui posent problèmes.

Il reste un certain nombre de *difficultés qu'on ne peut prévenir* comme les difficultés de santé d'un membre de la famille resté dans le pays d'origine, les insurrections ou révolutions dans le pays hôte. Même s'il est impossible de former les expatriés à ce genre d'imprévus, il est quand même utile de les aider à en prendre conscience. Anticiper l'éventualité de ces situations permet de s'y préparer.

### **Approche contingente**

Les difficultés rencontrées sont liées à plusieurs facteurs dont il faut tenir compte comme les raisons du départ, l'expérience d'expatriation ou les caractéristiques du pays hôte. Par exemple, les expatriés qui présentent leur expatriation comme une démarche personnelle ne mentionnent pas de difficultés linguistiques ou culturelles mais plutôt des difficultés relationnelles avec la maison mère de leur entreprise. Il s'agit également de prendre en compte l'expérience internationale antérieure qui semble faciliter l'adaptation et permettre aux expatriés de relativiser les difficultés rencontrées.

Selon le pays hôte et l'expérience de l'expatrié, la compréhension de cultures différentes, que nous appellerons « le déclic », surviendra plus ou moins vite. L'expatrié va d'abord constater les différences, il les comprendra ensuite. Ce déclic de compréhension lui permettra de s'adapter et de relativiser les difficultés rencontrées. Déjà survenu auparavant, ce déclic surviendra plus facilement si l'expatrié a déjà vécu à l'étranger précédemment. Cependant, plus la culture du pays hôte est éloignée de la culture de l'expatrié, plus l'adaptation semble difficile.

## **Recherches de solutions**

### **Formations linguistiques et techniques**

Penchons-nous d'abord sur ces deux types de formation qui sont le plus souvent évoquées par les expatriés rencontrés. Ces derniers ont en effet essentiellement reçu des formations techniques et linguistiques : « *J'ai reçu des cours de langue, rien d'automatique* ». « *J'ai reçu une formation*

*linguistique et une mise à jour technique* ». « *J'ai suivi des cours de chinois basiques* » « *J'ai eu une introduction au chinois* ». Cependant, ces formations ne sont pas toujours organisées systématiquement ou semblent insuffisantes : « *Le nombre d'heures aurait dû être plus important* ». « *La formation linguistique était utile, dommage que le conjoint n'ait pas pu en bénéficier* ».

Quelques expatriés ont reçu une formation relative aux aspects fiscaux ainsi qu'une information de type logistique (déménagement, installation) : « *Préparation pour la partie administrative et soins* » « *Préparation administrative ; visa ... et pour le déménagement* ».

## **Briefing**

Certains ont également bénéficié d'une journée d'information quant aux différences interculturelles. C'est ce qui est le plus souvent mentionné. « *Oui, j'ai reçu une formation récapitulant toutes les différences culturelles entre la Chine et la France. Ça sert mais ce n'est pas super efficace. J'ai appris davantage de mes erreurs que je fais toujours parfois dans la vie quotidienne* ». Un autre a également reçu une formation interculturelle et insiste sur le rôle de ses expériences passées. « *J'ai reçu une formation culturelle spécifique d'une journée peu avant mon départ. Cela m'a peu aidé. C'était une formation spécifique sur les différents aspects de l'Inde : les différences culturelles entre la France et l'Inde, les infrastructures, les coutumes, le système de castes, etc... Mais ce programme de formation était assez mal organisé, pas assez long et puis ça ne m'a pas réellement servi. C'est certainement grâce à mes différentes expériences en Corée, au Canada, au Brésil que j'ai pu savoir comment ça allait peut-être se passer. Je n'étais pas très anxieux ou stressé...ma compagne en a retiré davantage car elle n'était jamais partie à l'étranger pour une si longue période* ». Une autre n'a reçu aucune formation : « *Aucune formation...Ce n'est pas indispensable. La meilleure formation est celle qu'on acquiert sur place* ».

## **Mentoring et tutorat**

Trois expatriés ont bénéficié de l'aide d'un mentor. L'un d'entre eux précise : « *La préparation diffère selon le pays où l'on se rend. Pour moi, il y avait un mentor dans le pays hôte pour les premiers pas* ».



*dans le pays et dans l'entreprise [...]. Cela aurait été mieux si nous avions eu deux mentors : un en Belgique afin de garder le contact avec la maison mère et d'éviter de se sentir délaissé, oublié par l'entreprise et un dans le pays d'accueil. Enfin, maintenant, il y a l'intranet. ».* Cet expatrié a évoqué l'intérêt de deux tuteurs : l'un dans le pays d'origine, l'autre dans le pays hôte. Cette pratique de double *mentoring* existe mais reste très peu étendue. Dans notre échantillon, seul un expatrié a bénéficié du soutien de deux mentors.

Les apprentissages que permettent le *mentoring* et les différents types de suivi personnalisé, restent imprécis : certains y voient un soutien, d'autres une aide pratique, d'autres une source de conseils, d'autres enfin un moyen de se faire des relations... Pour cette expatriée en Chine, le *mentoring* était plutôt lié à l'apprentissage de la langue « *J'ai eu 30 heures de chinois à mon arrivée, ils ont attendu que j'arrive pour commencer cette formation. Certains anciens profs apportent leur aide aux nouveaux arrivants, mais c'est assez informel, ce n'est pas reconnu comme un programme d'encadrement. C'est de la bonne volonté* ».

Peu de cadres rencontrés évoquent l'existence d'un *mentoring*. Ils mentionnent le prix élevé de ce genre de dispositifs. Pourtant, les expatriés pratiquent souvent ce suivi d'une façon informelle en bénéficiant de l'aide de leur prédécesseur ou en s'adressant à leur supérieur. L'un d'entre eux nous explique « *J'ai été encadré par mes supérieurs. Dès que j'avais n'importe quel souci, je pouvais aller m'adresser à un de ceux-ci. Ils étaient toujours disponibles pour m'aider qu'importe le contexte... au travail...dans la vie* ». Un autre expatrié aurait souhaité pouvoir compter sur le soutien d'un tuteur pendant un an dans le pays hôte. Trois expatriés mentionnent le tutorat informel exercé par leur prédécesseur durant la première semaine d'arrivée dans le pays d'accueil : « *Je suis en contact avec mon prédécesseur, il me donne des conseils sur le pays mais aussi dans le domaine du travail. Ce n'est cependant pas un programme de « mentoring » officiel. J'en retire beaucoup* ». Cet expatrié et sa compagne ont reçu une formation avant le départ et une formation à l'arrivée dans le pays hôte. La formation culturelle avant le départ comprenait des mises en situations, des exposés, un débat : « *C'était intéressant et enrichissant* ». Sur place, ils ont plutôt reçu une information : « *Au moment de*

*l'arrivée, il y a eu une présentation des différences entre l'Inde et la France réalisée par un français d'origine indienne. C'est utile ». « On nous a résumé les différences culturelles majeures. Ça a duré une journée, peu après mon arrivée sur place. Oui, ça m'a quand même servi. On m'a énoncé les aspects culturels de l'Inde. J'ai été prévenu de comment allait se passer ma nouvelle vie. »*

Un autre employé arrive dans un pays 'occidental' et est agréablement surpris lorsqu'il voit l'utilité de la formation que l'entreprise d'accueil a organisée à propos des différences culturelles et administratives : *« L'entreprise américaine a proposé des formations administratives, techniques, de bienvenue »*

### **Stage et visite**

Les visites préalables du pays hôte restent une pratique peu répandue. Quatre expatriés ont cependant bénéficié d'un séjour sur place avant l'expatriation. *« On a suivi un stage de 3 mois au siège central pour mieux connaître le pays »* nous dit l'un d'entre eux. *« J'ai fait un séjour d'une semaine pour comprendre les différents services »* nous dit un autre expatrié. *« J'ai été deux fois une semaine sur place avant de déménager »*. Certains ont effectué un séjour plus long : *« J'ai passé un mois sur place avant le départ afin de régler les aspects administratifs »*, *« J'ai effectué un voyage de reconnaissance d'un mois afin de rencontrer le prédécesseur »*.

Rares sont les entreprises qui mettent en place toutes les mesures décrites précédemment. Or, chacun des types de formation et de suivi présenté ci-dessus semble à lui seul insuffisant pour vaincre les difficultés. La formation technique ne permet pas d'empêcher les difficultés culturelles et d'adaptation. De même, les formations interculturelles n'ont pas toujours permis de résoudre les difficultés liées à la vie quotidienne et ce, particulièrement dans des pays comme l'Inde. Les formations linguistiques peuvent se révéler largement insuffisantes pour les expatriés en Chine, par exemple. Quant au coaching exercé par les collègues, il concerne principalement la réalisation du travail et ne garantit pas l'adaptation à la culture du pays.

## Discussion

Notre étude a permis de souligner le caractère contingent des situations d'expatriation (Tung, 1981). Chaque expatriation comporte des variables différentes qui vont déterminer les besoins en termes de préparation ou de formation et qui vont influencer l'apparition de difficultés.

Ainsi, il s'agit d'analyser la situation de l'expatrié du point de vue personnel et professionnel mais également les circonstances de l'expatriation et de la mission. Au niveau personnel, l'expérience acquise et le soutien familial sont deux éléments essentiels à prendre en compte. Au niveau professionnel, les circonstances de l'expatriation, le contenu de la mission, la formation et le suivi sont importants pour comprendre les difficultés rencontrées et les solutions à envisager. A cet égard, nos expatriés confirment le manque de formation (Waxin et Barmeyer, 2008 : 129-130). Ceux qui ont bénéficié des formations les ont trouvées bénéfiques bien qu'insuffisantes. Dès lors, d'après les expatriés interrogés, il s'agirait d'adapter la préparation, la formation et le suivi en fonction des situations particulières de chacun. Nous rejoignons ainsi Tung (1981) ou Black et Mendenhall (1991).

La situation personnelle de l'expatrié pourra ainsi être améliorée en associant la famille dans la préparation et le suivi des formations (Gertson, 1990, Tung 2003). En effet, nous avons observé l'aide que peut constituer la famille dans l'adaptation. Intégrer la famille dans le processus de préparation et de formation à l'expatriation permettra également de palier et de prévenir des difficultés pouvant découler de la famille et de sa difficulté à s'adapter.

La préparation et la formation nécessaires dépendront du pays et de la spécificité de l'entreprise hôte. Les formations interculturelle, administrative, fiscale, linguistique dépendront alors du pays dans lequel est envoyé l'expatrié. Cependant, il s'agit également de déterminer le cadre dans lequel l'expatrié travaillera : ses collègues seront-ils issus d'un milieu international, local ou de la même nationalité que l'expatrié ? Selon les contextes de travail, il s'agira d'adapter tant la préparation que la formation. L'expatrié devrait, par exemple, être formé à travailler avec le public avec lequel il travaillera dans son pays hôte, il devrait également recevoir des informations afin de pouvoir

s'adapter à la culture locale de travail. Nos expatriés défendent la formation séquentielle, associant formation pré départ et post arrivée (Selmer, 2002), à la condition que la formation post arrivée soit adaptée à chaque situation et permette de résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. Ceci compense l'insuffisance de la formation pré départ laquelle ne peut prendre en compte toutes les spécificités des situations rencontrées. Dans ce cadre, un suivi personnel peut être intéressant afin d'organiser ces formations post arrivée.

Notre étude permet également de nuancer l'importance de la préparation et des formations. En effet, beaucoup d'expatriés insistent sur le caractère imprévu de certaines situations et sur l'impossibilité qu'il y a à éviter certaines difficultés rencontrées : la préparation et la formation ne permettent pas de prévenir et de résoudre toutes les difficultés. C'est pourquoi, la maison mère se doit d'informer clairement le futur expatrié sur les difficultés qui pourraient apparaître afin qu'il se prépare à les affronter. L'expérience passée ne garantit pas l'absence de difficultés. Cependant, elle représente un facteur non négligeable de diminution de stress et d'inquiétude et elle permet à l'expatrié d'apprendre de ses erreurs passées. Nous pourrions dire que l'expérience passée représente en soit une formation ou une préparation à l'expatriation en général mais pas nécessairement à ses spécificités (pays, mission, situation personnelle).

De plus, notre étude a permis de souligner l'intérêt formulé pour un *coaching* spécifique sur place (Tung, 1981) permettant de suivre l'expatrié et d'adapter la formation à sa situation spécifique et à l'évolution de celle-ci. Peu utilisée, la pratique du coaching semble plaire. Cependant, les expatriés regrettent lorsqu'elle se passe à distance. En effet, dans le pays hôte, le coaching permet un suivi personnalisé et adapté à la situation, ce qu'apprécient les expatriés. Quant au *mentoring* (Selmer, 2002), cette pratique est très peu mise en place par les entreprises. Cependant, elle semble être très utilisée, officieusement, par les expatriés qui demandent des conseils à leurs prédécesseurs. Tout au long de notre étude nous avons constaté le désir chez les expatriés d'être suivis tant par un coach ou un mentor dans le pays hôte que par un mentor présent à la maison mère.

L'élément neuf qui nous est apparu grâce à cette étude est l'existence de difficultés liées aux problèmes de communication entre la maison mère et les expatriés mais aussi entre la maison mère et les employés locaux du pays d'accueil. L'absence de définition précise de la mission constitue une réelle difficulté. Quel que soit le pays hôte, l'expatrié rencontrera des problèmes si sa mission et sa position ne sont pas clairement définies. La maison mère a un rôle à jouer que ce soit dans la définition de la mission ou dans sa mise en œuvre. Il est utile également que les conditions du retour d'une part, le contenu de la future mission d'autre part, aient été abordées si possible avant la fin de l'expatriation en cours. Nous avons pu également souligner l'importance de l'attitude des collègues et du jugement qu'ils portent sur l'expatrié que ce soit les collègues restés au pays ou ceux du pays hôte.

Notre étude permet de souligner l'importance d'adapter la préparation ou la formation de l'expatrié à sa situation spécifique (Tung(1981), Oddou(1991), Black et Mendenhall(1990)) mais également de repenser l'expatriation. En effet, les expatriés interrogés ont insisté sur l'importance d'avoir le temps de s'adapter et de pouvoir opérer un « déclic » quant à leur nouveau contexte culturel très différent du leur. Ainsi, l'entreprise devrait, si cela s'avère possible, allonger la durée d'une expatriation selon l'expatrié et le pays hôte afin d'assurer la réussite de la mission et d'en faire une expérience fructueuse tant pour l'entreprise que pour l'employé. Il s'agit ainsi, selon les situations, d'accroître la période d'expatriation et de capitaliser l'expérience précédente en envoyant le plus fréquemment possible le même expatrié vers la même destination. La prise en compte de l'expérience passée dans le choix du candidat mais aussi dans la formation de nouveaux candidats se révèle, aux yeux des expatriés rencontrés, capitale.

## Limites

Nous pourrions regretter le peu de représentativité de l'échantillon. Cependant, ce dernier nous a permis de mettre en évidence des tendances. Malgré un échantillon relativement réduit, nous avons pu constater la multiplicité des situations et la nécessité de tenir compte des spécificités liées au pays de destination. Nous avons ainsi souligné le caractère contingent des situations d'expatriation (Tung,

1981). Ceci nous incite à suggérer tout l'intérêt des études de cas comme méthode de recherche dans ce domaine. Celles-ci permettront une connaissance et une compréhension des situations plus approfondies. Le fait de ne pas avoir pris spécifiquement en compte certaines difficultés, comme celles liées au retour, a pu orienter les résultats de notre étude. Enfin, poser de façon directe la question des difficultés peut aussi amener les expatriés à rechercher l'existence de ces difficultés alors que spontanément ils s'en seraient abstenus. L'outil de recherche (entretiens semi-directifs) et les questions posées peuvent avoir eu une influence sur les résultats obtenus.

## Conclusions

L'objectif de cette étude était de comprendre les difficultés rencontrées par les cadres interrogés et la manière, essentiellement pour les entreprises, de prévenir ces difficultés. La démarche adoptée est qualitative ; les réponses apportées aux questions posées suscitérent de nouvelles questions et la recherche de nouvelles informations.

Notre étude souligne l'importance d'une approche contingente. Il s'agit de tenir davantage compte des spécificités rencontrées par les expatriés dans la mise en place de mesures favorisant la réussite de l'expatriation. Il s'agit d'adapter le type et la durée des formations notamment linguistiques en fonction des exigences du pays hôte, de la mission et des spécificités de l'expatrié et de sa famille. Afin de permettre aux expatriés de mieux connaître les différences culturelles, il est nécessaire de favoriser les contacts avec d'autres expatriés, le suivi de séminaires d'acquisition de compétences, la rencontre avec des personnes du pays hôte, un séjour préalable (selon le pays d'expatriation), l'existence d'un mentor sur place. Certaines destinations demandent des périodes d'adaptation plus longues, il s'agirait alors de prévoir des séjours d'expatriation de plus longue durée et/ou de nombreux séjours courts. Une partie de l'expatriation serait alors considérée comme un temps de formation.

Notre étude montre également qu'il est souhaitable que l'entreprise accorde un soutien et une attention toute particulière aux expatriés dans des pays culturellement très différents du pays d'origine, d'autant plus si la période d'expatriation est relativement courte (un à deux ans). Chaque organisation doit

veiller en outre à préciser la mission de l'expatrié (contenu, moyens, ressources sur place) ainsi que la compréhension de celle-ci par l'expatrié et ses collègues tant dans le pays hôte que dans le pays d'origine. Les ressources humaines au niveau local ont un rôle à jouer (Schaaper, Amann, Jausaud, Nakamura, Mizoguchi, 2013). Il est ainsi nécessaire de veiller à instaurer une bonne communication avec les filiales et les expatriés qui y travaillent. Cela implique notamment d'organiser localement la fonction ressources humaines afin de favoriser le soutien des expatriés et leur accompagnement.

L'entreprise doit également, selon certaines personnes rencontrées, prévenir l'expatrié que l'adaptation n'ira pas nécessairement de soi et préparer l'expatrié au caractère imprévisible de son travail et à la probabilité de vivre plus difficilement des événements personnels étant donné l'éloignement de la famille.

Nous pourrions dire, en conclusion, que l'entreprise se doit de s'assurer que l'expatrié est bien conscient de la spécificité du travail d'expatrié, qu'elle se doit de l'accompagner autant que possible afin d'assurer la réussite de la mission. Ceci peut éventuellement passer par une réorganisation de la période d'expatriation. On pourrait envisager, lors d'une première expérience dans le pays hôte, d'associer, pendant la durée d'expatriation, des activités liées à la mission que le cadre doit réaliser et des activités de formation et d'accompagnement.

## Bibliographie

1. Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *The international journal of human resource management*, 8(4), 434-456.
2. Baliga, G.M., & Baker, J.C. (1985). Multinational corporate policies for expatriate managers : Selection, training, evaluation. *Advanced management journal*, 50(4), 31-38.
3. Black J.S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30(2), 119-134.

4. Black J.S.& Gregersen, H.B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments". *Human Relations*, 44 (5), 497-515.
5. Bonache, J.; Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: a developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.
6. Briscoe, D.R., Schuler, R.S., & Claus, L. (2009). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises*. New-York: Routledge.
7. Church, A. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91 (3), 540-577.
8. Gertsen M.C. (1990). Intercultural competence and expatriates. *International journal of human resource management*, 1(3), 341-362.
9. Guerrero, S., Cerdin, J.L. & Roger, A. (2004). *La gestion des carrières: enjeux et perspectives*. Paris. Vuibert.
10. Harrison, J.K. (1994). Developing successful expatriate managers: a framework for the structural design and strategic alignment of cross-cultural training programs. *Human resource planning*, 17(3), 17-35.
11. McCaughey, D., & Bruning, N.S. (2005). Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: HR strategies for foreign assignment success. *Human resource planning*, 28(4), 21-29.
12. Mendenhall, M.E., & Oddou, G.R. (1986). Acculturation profiles of expatriate managers: implications for cross-cultural training programs. *Columbia journal of world business*, 21(4), 73-79.
13. Mendenhall, M.E., Oddou, G.R., & Stahl, G.K. (2007). *Readings and cases in international human resource management*. New-York: Routledge.
14. Mérignac, O.& Roger, A. (2005). L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 58, 2-13.
15. Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles. Paris : De Boeck.
16. Oddou, G.R. (1991). Managing your expatriates: What the successful firms do. *Human resource planning*, 14(4), 301-308.



17. Perkins S.J., & Shortland, S.M. (2006). *Strategic international human resource management: Choices and consequences in multinational people management*. London: MPG Books Ltd.
18. Quivy ,R.& Van Campendoudt, L. (2011).
19. Romero, E.J. (2002). The effect of expatriate training on expatriate effectiveness. *Journal of management research*, 2(2), 73-78.
20. Schaaper, J., Amann, B., Jaussaud, J., Nakamura, H.& Mizoguchi, S.(2013), Human resource management in Asian subsidiaries: comparaison of French and Japanese MNCs. *The international Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1454-1470.
21. Scullion, H. (1994). Staffing policies and strategic control in British multinationals. *International studies of management and organization*, 24(3), 86-104.
22. Scullion, H., & Collings, D.G. (2006). *Global Staffing*. New-York: Routledge.
23. Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D. & Chevalier, F. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Montréal: 4L Inc.
24. Selmer, J. (2002). To train or not to train? European expatriate managers in China. *International journal of cross-cultural management*, 2(1), 37-51.
25. Selmer, J., Torbiörn, I., & de Leon, C.T. (1998). Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: pre-departure and post-arrival. *The international journal of human resource management*, 9(5), 831-840.
26. Tung, R.L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia journal of world business*, 16(1), 68-78.
27. Tung, R.L. (1987). Expatriate assignments: enhancing success and minimizing failure. *Academy of management executive*, 1 (2), 117-126.
28. Tung, R.L. (1998). American expatriates abroad from neophytes to cosmopolitans. *Journal of world business*, 16 (1), 68-78.
29. Vance, C.M., & Paik, Y. (2010). *Managing a global workforce: challenges and opportunities in international human resource management*. New-York: M.E. Sharpe, Inc.

30. Van Campendoudt, L. & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
31. Varner, I.I., & Palmer, T.M. (2005). Role of cultural self-knowledge in successful expatriation. *Singapore management review*, 27(1), 1-25.
32. Vögel, A.J., & van Vuuren, J.J. (2008). Preparation, support and training requirements of South African expatriates. *South African journal business of management*, 39(3), 33-40.
33. Waxin, M.-F., & Barmeyer, C. (2008). *Gestion des ressources humaines internationales : problématiques, stratégies et pratiques*. Paris : Liaisons.
34. Yin, R.K.. (2009). *Case Study Research*. London:Sage.