

Stephen Bevan : adaptation psychologique et socio-culturelle aux délocalisations internationales.

Comment la recherche peut-elle informer les pratiques RH ?

Contexte

La conduite des affaires devenant de plus en plus internationale et la libre circulation des travailleurs rattrapant la libre circulation des capitaux, les défis qui découlent de la délocalisation à l'étranger et de la repatriation des salariés vont nécessairement s'intensifier. En 2010, il y avait environ 200 millions d'expatriés exécutant des missions partout dans le monde (département « population » des affaires économiques et sociales du secrétariat des nations unies, 2005). Les multinationales ont constamment besoin de déplacer leurs salariés d'un endroit à un autre afin d'avoir les ressources nécessaires au bon endroit, de s'assurer que le siège surveille de près des parties de l'entreprise dispersées géographiquement, de garantir la réussite d'initiatives nouvelles ou d'investissements, ce qui donne une trajectoire de carrière variée aux salariés à fort potentiel, pour qui les missions internationales sont très importantes en termes d'expérience. La planification, l'exécution et le retour d'une mission internationale doivent être soigneusement organisés. Des détails pratiques, tels que le logement, le soutien à la famille, les services de santé, le transport ou l'adaptation culturelle doivent être soignés ; en effet, jusqu'à 20 % de ces missions échouent et le coût moyen pour l'entreprise peut s'élever à trois fois le salaire national plus les frais de délocalisation, selon l'endroit où se trouve la mission (Suutari & Brewster, 2003). Il est jugé que le coût direct pour une entreprise qui envoie un salarié en mission à l'international se situe entre 250 000 et 500 000 dollars (Nandan & Dhariyal, 2009; Eschbach, Parker & Stoeberl, 2001). Des études montrent que, à elles seules, les entreprises américaines perdent 2 milliards de dollars par an en coûts directs liés aux missions internationales ratées (Copeland & Griggs, 1985).

Adaptation psychologique et socio-culturelle

L'adaptation psychologique peut se définir comme suit : « la procédure comportementale par laquelle les êtres humains maintiennent l'équilibre entre leurs différents besoins et les obstacles de leur environnement ». Dans un contexte professionnel, l'adaptation s'intéresse à une procédure dynamique au cours de laquelle un salarié cherche à s'adapter à une modification, une incertitude, un conflit ou une inconstance au travail ou dans l'environnement professionnel afin de maintenir son bien-être psychologique et des fonctions sociales et cognitives élevées – la volonté et la capacité d'un individu à s'adapter à un nouveau cadre culturel.

Dès 1991, Black, Mendenhall & Oddou ont proposé un modèle pour l'adaptation psychologique des travailleurs expatriés, qui reconnaît trois dimensions pour l'adaptation sur place. Ces trois dimensions sont :

4^e Forum du Cercle des DRH européens – Les entreprises européennes, gagnantes ou perdantes de la mondialisation humaine ?

- 1) l'adaptation générale, qui a trait au confort (ou à l'inconfort) psychologique et est liée à des caractéristiques du contexte culturel, comme la météo, les conditions de vie, le soutien familial et la nourriture ;
- 2) l'adaptation sociale, qui se réfère aux adaptations nécessaires par rapport aux modes de communication dans le pays d'accueil et à la communication avec les résidents locaux.
- 3) l'adaptation professionnelle, c'est-à-dire le confort ou la satisfaction psychologique découlant de différentes valeurs et programmes professionnels, des attentes et des performances.

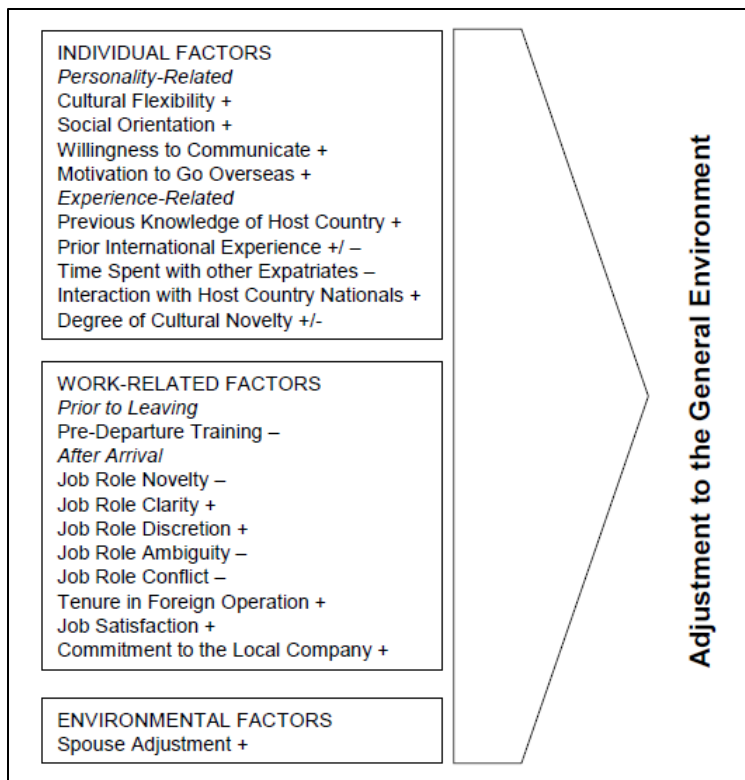
Ce cadre théorique d'adaptation socio-culturelle a été validé et encensé par plusieurs chercheurs (Black & Gregersen, 1990, 1991; Black & Stephens, 1989; Feldman, 2001; Puck et al, 2003).

L'adaptation générale

Les facteurs principaux associés à une adaptation positive à l'environnement général de l'expatrié sont exposés ci-dessous.

Illustration 1

Causes d'adaptation au contexte général



Source : Puck et al, 2003

Un des facteurs principaux affectant l'adaptation est le bien-être du conjoint et des autres membres de la famille. Dans près de 90 % des cas, l'expatrié est un homme et le conjoint une femme, souvent avec un travail et des enfants à charge. Ce modèle change lentement mais cette configuration est toujours dominante. Une étude de Brett et al (1995) montre, sans grande surprise, que si les conjoints sont plus âgés, plus éduqués et n'ont pas d'enfants à charge, l'adaptation est plus facile. De plus, l'adaptation est plus facile pour les familles si le logement est jugé convenable, si les enfants s'intègrent bien à l'école et si la « distance culturelle » entre la maison et l'environnement local n'est pas trop grande.

Un des défis de la recherche dans ce domaine est que peu d'études prennent la peine de demander aux conjoints ce qui les intéresse ou les inquiète. La plupart du temps, les questions sont posées à l'expatrié et, au mieux, des réponses communes sont demandées.

D'autres facteurs de réussite de l'adaptation générale de l'expatriation sont : une connaissance antérieure du pays d'accueil, un certain niveau de « flexibilité culturelle », une volonté de respecter et de s'adapter à de nouvelles façons de faire et une inclination sociale importante à rencontrer de nouvelles personnes et évoluer dans un cadre social inconnu.

Des études montrent également que les personnes qui s'occupent plus du problème que des symptômes pour gérer l'incertitude ou l'ambiguïté s'adaptent mieux aux missions internationales. Toutes ces caractéristiques ne sont pas des composantes essentielles de la réussite professionnelle des expatriés dans leur pays d'origine, ce qui signifie qu'elles ne sont pas forcément testées avant l'exposition au besoin d'opérer les modifications psychologiques et socio-culturelles requises par une mission internationale. Cela signifie qu'il faut un minimum de préparation avant le départ en mission.

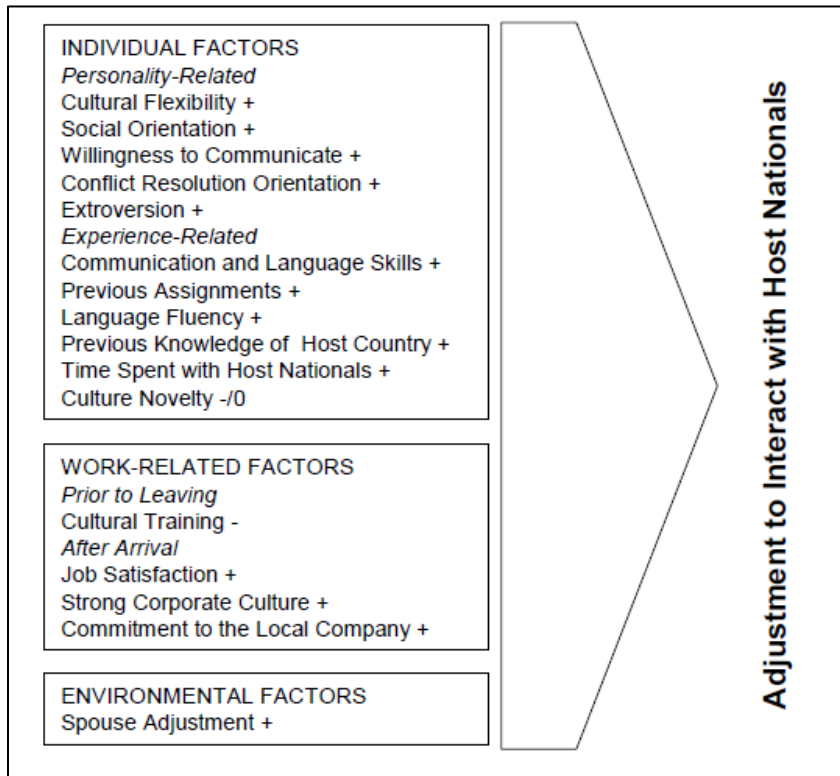
Adaptation à l'interaction

Toujours sur la base des travaux de Puck et al (2003), les attributs et caractéristiques nécessaires à l'adaptation se concentrent principalement sur des facteurs individuels (illustration 2).

Les études montrent que l'extraversion, une inclinaison à la résolution des conflits, la maîtrise des langues (ou la capacité à atteindre un niveau de langue fonctionnel) et le fait d'avoir déjà effectué d'autres missions peuvent fortement contribuer à la réussite de la mission. Il est intéressant de voir que les formations culturelles précédant une mission internationale semblent ne pas avoir d'impact, ou plutôt un impact négatif, sur l'adaptation culturelle.

Quoi qu'il en soit, une organisation avec une culture de Groupe forte qui agit comme une « ancre » pour l'expatrié peut aider cette procédure d'adaptation, tout comme un fort niveau d'engagement par rapport à l'organisation locale, à ses objectifs et à ses valeurs.

Illustration 2 Adaptation à l'interaction avec les ressortissants locaux



Source : Puck et al, 2003

Ceci confirme une étude de Feldman (2001) qui montre que des « aperçus réalistes » concernant les particularités des missions internationales (surtout celles qui semblent être des obstacles à l'adaptation) peuvent aider les expatriés à se préparer de façon plus réaliste à leur mission, et par conséquent augmenter les chances de réussite de l'adaptation.

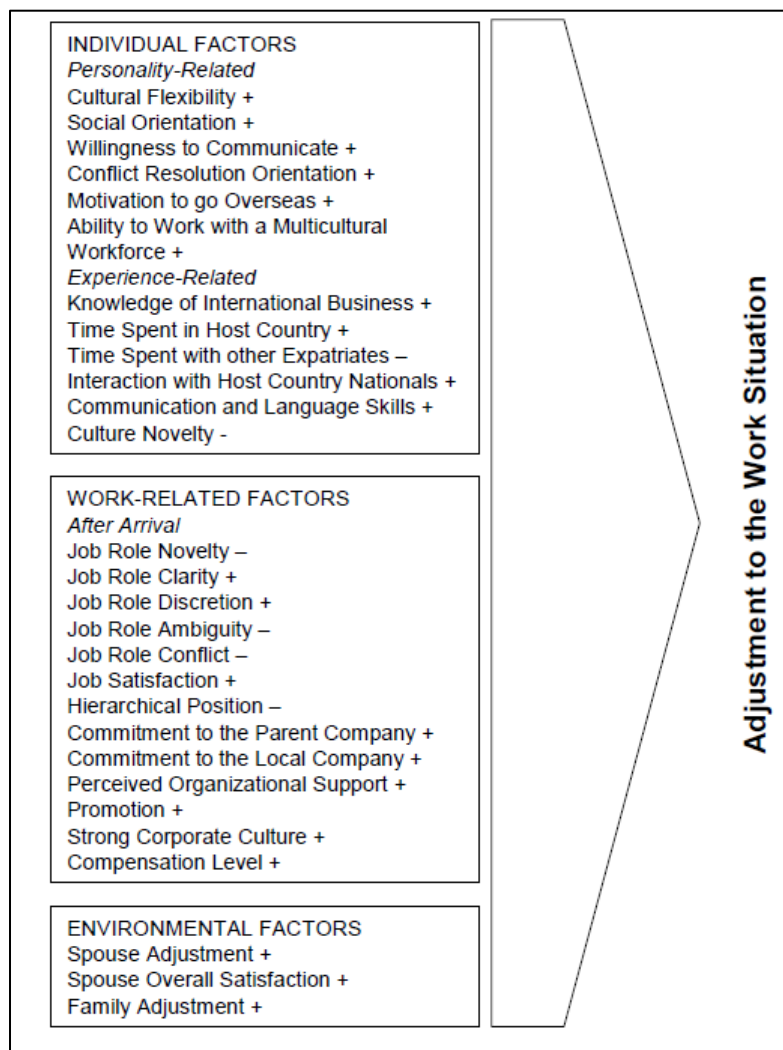
Adaptation professionnelle

Plusieurs aspects des tâches et rôles professionnels que les expatriés sont amenés à effectuer peuvent avoir un impact significatif sur l'adaptation psychologique au travail. Selon Puck et al (2003), un expatrié qui ressent le soutien de son employeur, dont le rôle est clairement défini (par exemple avec des objectifs et des responsabilités clairs) et avec un certain niveau de discrétion dans son poste est plus à même de s'adapter durablement à sa nouvelle situation professionnelle (v. illustration 3, ci-dessous).

Feldman (2001) indique également qu'un niveau élevé d'autonomie est bon pour l'adaptation professionnelle, tout comme l'« importance des tâches » : le travail effectué doit avoir un sens. Selon lui, les salariés qui pensent que leur mission n'est que symbolique, qu'ils sont censés remplacer quelqu'un ou « obtenir de l'expérience » s'adapteront probablement moins bien et

moins longtemps à leur nouvel environnement professionnel. Cela signifie que les postes d'expatriés doivent être exigeants et chargés de sens pour le salarié qui, sinon, risque de se sentir sous-employé.

Illustration 3 Causes d'adaptation à la situation professionnelle



Source : Puck et al, 2003

Dans une étude sur les caractéristiques personnelles associées à une adaptation professionnelle efficace, Otto et Dalbert (2012) ont identifié deux facteurs qui semblent stimuler la volonté de se délocaliser. Premièrement, les personnes qui tolèrent bien l'incertitude sont motivées pour faire face au défi de la délocalisation. Deuxièmement, la bonne presse sociale de la

4^e Forum du Cercle des DRH européens – Les entreprises européennes, gagnantes ou perdantes de la mondialisation humaine ?

Session 4 – Des politiques d'entreprise pour augmenter la mobilité professionnelle, régionale et internationale au sein des entreprises européennes
Stephen Bevan



mobilité améliore la volonté de partir et l'adaptation professionnelle. Dans une autre étude, Gudmundsdottir a examiné les facteurs liés à des adaptations professionnelles réussies parmi des expatriés nordiques. Il explique : « On offre souvent aux expatriés des motivations supplémentaires, que ce soit une prime, un logement, une formation ou encore les frais de transport, qui peuvent conduire à une satisfaction extrinsèque. Les résultats de cette étude indiquent que la satisfaction extrinsèque telle que les primes, les conditions de travail, le poste, la surveillance, ainsi que toutes les autres motivations liées au fait de travailler à l'étranger ont une influence positive sur toutes les composantes socioculturelles générales, sur l'interaction et l'adaptation professionnelle ».

Cela signifie que, peut-être plus que pour d'autres salariés, les motivations extrinsèques comme la récompense financière ont un impact plus important sur la satisfaction et l'adaptation professionnelles parmi les expatriés, ce qui suggère implicitement qu'une satisfaction « de base » concernant le salaire, les conditions de travail et les motivations sont nécessaires mais pas suffisants pour la réussite d'une mission et que les politiques et pratiques RH qui l'ignorent feront probablement face à des taux d'échec plus élevés.

Conséquences pour la pratique RH

Tableau 1 Pratiques de GRH pour soutenir les expatriés et leurs conjoints

Stage	Activities
Pre-departure	<ul style="list-style-type: none"> - discussion on international assignment (including: realistic view of everyday work, expectations concerning performance, anticipated date of return), its possible consequences for expatriate and family (in a host country and after returning home), requirements and help needed (recommended presence of a spouse) - selection process including family concerns, i.e. personality and attitudes, career orientation, healthy matters, previous experience and other family-related problems (applies to both partners) - ensuring enough time and providing help in managing matters such as: partner's possible career disruption, children's education, housing, taxation, financial and medical concerns, farewells to friends and extended family - providing adequate training on cultural issues*, developing social competences and language skills (applies to both partners) - providing basic information on employment opportunities for spouse/partner, assistance in fulfilling host country requirement (visa, work permit etc.) - mediating/ facilitating/ encouraging expatriate and spouse to contact other company expatriates/ repatriates and their communities abroad
After arrival	<ul style="list-style-type: none"> - providing enhanced information on employment opportunities, assisting in the search for a job, career counselling (for spouse/ partner) - financial help (compensating the lost income of expatriate's partner, cost of children's education) - helping in relocation and accommodation, logistic assistance in handling day-to-day living requirement, - providing language courses and further cultural training focused on local interactions, - mentoring programs, where host-country employees "adopt" trailing spouses and children, - supporting work-life balance, developing time management skills, offering psychological counselling, stress monitoring, - creating favourable circumstances for building local contacts at clubs/ organisations/societies, developing partner's personal and professional interests, - facilitation of sustaining relations with the home country (by providing information, ensuring the possibility to maintain relations by means of electronic devices and covering costs of travelling/stay in the home country), providing realistic information on the changes in the company/home country, the subsequent stages of the career and other consequences of returning home.

Stage	Activities
Repatriation	<ul style="list-style-type: none"> - providing enhanced information on employment opportunities, assisting in the search for a job, career counselling (all for spouse/ partner) - assistance in relocation and accommodation - offering psychological counselling, stress monitoring (for both partners/ spouses) - appreciating international experience and achievement of a repatriate (career development, changes in remuneration etc.)

Source : Purgal-Popiela, 2011

Suite à l'analyse de la littérature concernant l'adaptation des expatriés et de leurs conjoints, Purgal-Popiela (2011) a résumé la fondation des interventions RH mises en lumière par ces indications, résumées dans le tableau 1 ci-dessus. C'est ce que l'auteur décrit comme le besoin du traditionnel duo carrière/couple, qui représente une bonne liste de contrôle pour les professionnels des ressources humaines, y compris avec les activités précédant la mission, le soutien pendant la mission et les politiques permettant un retour réussi. Un défi soulevé par plusieurs auteurs (Feldman, 2001 ; Purgal-Popiela, 2011 ; Otto and Dalbert, 2012 ; Gudmundsdottir, 2013) est le fait de réussir à intégrer la mission internationale à la carrière globale du salarié. A moins que l'entreprise s'assure que l'expatriation ne soit pas une expérience isolée sans cohérence avec d'autres mouvements ou expériences professionnels, ce ne sera qu'un chemin coûteux qui va pousser des salariés talentueux mais mal utilisés vers la sortie. Voici une explication d'Hirsh et Jackson (2004) :

- « La carrière est la façon dont les connaissances de haut niveau et spécifiques à l'entreprise sont acquises, avec des salariés réalisant une suite d'expériences professionnelles qui font progressivement augmenter ces compétences. La carrière et l'apprentissage sont inextricablement liés.
- La carrière est la façon dont les compétences et la connaissance sont déployées et diffusées au sein des entreprises, les salariés passant d'un poste à un autre, là où ils sont utiles. Ce partage et ce déploiement des connaissances est essentiel à la flexibilité de l'organisation.
- Les mouvements de carrière concernent également la façon dont la culture et les valeurs (la « colle » de l'organisation) sont transmises, ainsi que la façon dont les réseaux personnels sont étendus et renforcés. La culture et les réseaux d'entreprise sont souvent la clé d'une action rapide et efficace.
- Le développement professionnel est un outil puissant pour attirer, motiver et garder des salariés de qualité. Les possibilités professionnelles sont une des pratiques clés qui influencent la performance organisationnelle, un lien fort entre le moment où ces « grands voyageurs » apprécient le soutien de carrière et leur intention de rester chez leur employeur ».

A moins que le salarié puisse voir où se situe une mission internationale dans la disposition globale des mouvements professionnels possibles, même une mission bien menée et adaptée peut ne pas suffire pour que l'organisation ait l'impression qu'elle en a durablement retiré de la valeur.

4^e Forum du Cercle des DRH européens – Les entreprises européennes, gagnantes ou perdantes de la mondialisation humaine ?



Références

- Black, J. S., & Gregersen, H. B. Expectations, satisfaction, and intention to leave of American expatriate managers in Japan. *International Journal of Intercultural Relations* 14(4), 485–506, 1990.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. The other half of the picture: antecedents of spouse cross-cultural adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22, 461-477, 1991.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments. *Journal of Management*, 15, 529-544, 1989.
- Copeland L and Griggs L, *Going International: How to make friends and deal effectively in the global marketplace*, New York: New American Library, 1985.
- Eschbach, D. M., Parker, G. E., & Stoerber, P. A., American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments, *International Journal of Human Resource Management*, 12:2, 270-287, 2001.
- Feldman D C, *Domestic and International Relocation for Work*, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol 16. Chichester: Wiley, 2001.
- Gudmundsdottir, S, The Relationship between Socio Cultural Adjustment and Extrinsic Job Satisfaction, *International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 10*, Special Issue - August 2013.
- Hirsh W and Jackson C, *Managing careers in large organisations*, London: The Work Foundation, 2004.
- Nandan, S. & Dhariyal, S., Trends and Issues in Cross Cultural Training of Expatriate's: A review of literature, *Pragyaan: Journal of Marketing* 7:1, 2009.
- Otto K and Dalbert C, Individual differences in job-related relocation readiness: The impact of personality dispositions and social orientations, *Career Development International* 17(2), 2012.
- Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, *Trends in total migrant stock*, 2005.
- Puck J, Holtbrugge D and Dolling S, *Determinants and consequences of expatriate adjustment: A review of existing studies*, University of Nuremberg, Working Paper 3, 2003.
- Purgal-Popiela, J Adjustment of Expatriates and Their Spouses as a Challenge for International Human Resource Management, *Journal of Intercultural Management*, 3(1), 2011.
- Suutari, V., & Brewster, C. Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 2003.