

Le retour de l'expatriation

Véronique de Saint Gigniez

Etudiante doctorant IAE Aix en Provence/ESSEC

RESUME

Courbe en U et retour des expatriés

L'internationalisation croissante de l'économie française - la France occupe aujourd'hui le troisième rang pour les investissements directs à l'étranger - et l'avènement prochain du marché unique ont un impact sur la gestion des ressources humaines. Les entreprises doivent composer avec du personnel de plus en plus cosmopolite. Elles doivent gérer les salariés de leur filiales étrangères, qu'ils soient autochtones ou expatriés (1). Aujourd'hui, 2,4 % des salariés français travaillent à l'étranger. Ce chiffre, faible, est en diminution. Les entreprises envoient de moins en moins de techniciens dans des pays peu développés. Mais les spécialistes de haut niveau et les cadres - commerciaux, financiers, dirigeants - ne pâtissent pas de cette tendance ; ils sont plus nombreux à partir travailler dans des pays développés (Villette, 1991). Et le rôle stratégique qu'ils jouent pour une entreprise qui intervient sur des marchés extérieurs (Schuler, 1987) justifie que l'on s'intéresse à eux.

La gestion des expatriés pose de nombreux problèmes au gestionnaire des ressources humaines : il convient de sélectionner le bon candidat parmi le faible nombre de volontaires, de mettre tout en oeuvre pour éviter un retour prématuré, de parvenir à bien réintégrer l'expatrié.

Or, pendant longtemps, l'attention des chercheurs s'est portée sur le processus et les critères de sélection (Hays, 1974), le phénomène d'acculturation (Mendenhall et Oddou, 1985), la formation à dispenser (Tung, 1981), le rôle de la famille (Harvey, 1985).

La phase du retour apparaît négligée ; les seuls travaux qui traitent de ce sujet sont souvent anecdotiques. Ils soulignent que le retour est une phase délicate, recensent les difficultés rencontrées par les rapatriés et mettent en exergue le manque de réaction de l'entreprise face à ce problème. A leur retour, les expatriés s'adaptent donc mal à leur environnement tant professionnel qu'extra professionnel.

L'ajustement a été étudié dans différentes situations : l'arrivée dans une nouvelle organisation (Feldman, 1976 ; Nicholson 1984) ou dans un pays étranger. Dans ce dernier cas, un cadre conceptuel a été bâti et est devenu populaire : la courbe en U. Or, Gullahorn et Gullahorn (1962) ont montré que le U pouvait être transformé en W, le même processus se reproduisant lorsque l'individu réintègre son pays.

Nous nous demanderons si cette théorie est adaptée au retour des expatriés. Cet article est par conséquent dénué de tout apport empirique.

Il convient de souligner que le sujet abordé, pointu, s'inscrit dans la problématique plus générale du changement, la façon dont il est perçu, dont il est vécu, dans le cadre de l'interculturel.

Nous commencerons par présenter cette théorie et les débats qu'elle suscite, puis nous verrons qu'elle doit être aménagée pour tenir compte de la spécificité du retour des expatriés. Nous concluons en nous interrogeant sur l'intérêt même de cette théorie.

I. La courbe en U

Lysgaard (1955) a le premier montré que l'ajustement - qu'il assimile au bien-être - d'un individu plongé dans un environnement culturel nouveau varie au cours du temps. La représentation graphique de ce phénomène s'apparente à une courbe en forme de U.

Reprenant l'hypothèse, Oberg (1960) en propose une version un peu différente. Il distingue les quatre phases suivantes du choc culturel :

- la lune de miel : au premier contact avec la culture étrangère, le bien être de l'individu peut augmenter légèrement.

- la crise : L'individu s'aperçoit rapidement des décalages entre son comportement, son système de valeur et ce qui prévaut dans le pays d'accueil. Il développe des attitudes hostiles et agressives envers les habitants du pays hôte.

Cette phase est la plus critique. Si l'individu la surmonte, il reste dans le pays ; sinon, il le quitte.

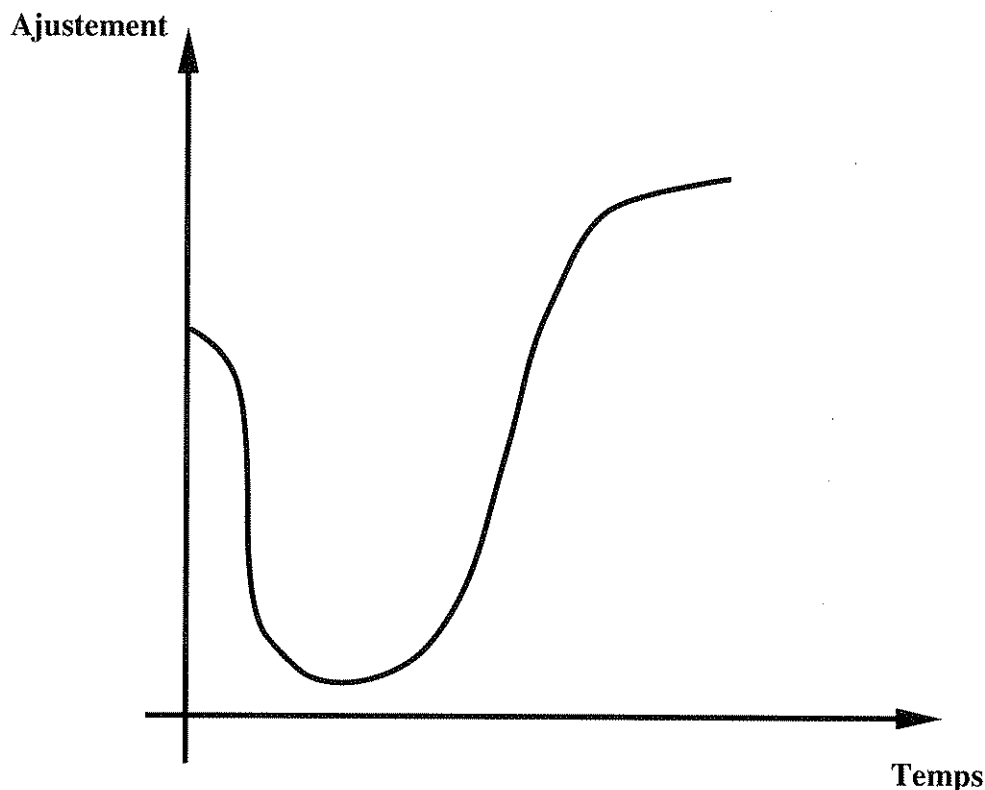
- Le rétablissement : l'individu commence à accepter et assimiler les nouvelles normes qui lui paraissent de plus en plus claires.

- L'ajustement : enfin habitué à son nouvel environnement, l'individu s'adapte et son bien être augmente légèrement.

Les travaux qui suivirent confirmèrent cette théorie. Cependant, au fil du temps, des résultats plus nuancés furent trouvés : le nombre de phases, leur ordre, leur durée, furent discutés (Adler, 1975). La forme de la courbe fut parfois modifiée, s'apparentant à un J (Deutsch et Won, 1963 ; Davis, 1963).

Certaines études ultérieures remettent en cause l'existence même de cette courbe.

Fig 1 : Courbe en U (adaptation de Black et Mendenhall, 1991)



II. La polémique

Les revues de littérature récentes (Church, 1982 ; Black et Mendenhall, 1991 ; Nash, 1991) dénombrent autant d'études qui infirment que qui corroborent la courbe en U. Plusieurs explications ont été avancées pour expliquer la divergence des résultats :

- le manque d'étude empirique,
- le faible degré de signification des résultats obtenus,
- l'absence de tests statistiques permettant une validation de la théorie,

- la non prise en compte de variables importantes, individuelles entre autres (nationalité, expériences interculturelles antérieures),

- le peu d'études longitudinales qui seules permettent d'aboutir à des résultats méthodologiquement fiables,

- l'insuffisance de l'échantillon,

- l'absence de groupe de contrôle,

- L'hétérogénéité des variables retenues pour mesurer l'ajustement : le moral (Selby et Wood, 1966), le bien être (Nash, 1991), la satisfaction (Torbiörn, 1982), l'interaction sociale (Sewell et Davidsen, 1956), le degré de contact avec les "autochtones" (Chang, 1973), etc.

Les chercheurs estiment par conséquent que les assises de cette théorie sont "faibles, peu concluantes" et que la courbe a fait l'objet d'une "généralisation excessive" (Church, 1982).

Nous allons examiner si elle peut tout de même être appliquée aux rapatriés.

III. Le cas des rapatriés

Les travaux sur l'ajustement à l'étranger étudient les "sojourners", c'est à dire les personnes envoyées à l'étranger pour une durée limitée et courte (généralement un an). Les étudiants ont été une population d'étude privilégiée. Selby et Woods (1966) soulignent cependant que ces derniers peuvent être considérés soit comme des étudiants, soit comme des étrangers. Et, bien que leurs résultats confirment la courbe en U, ils soulignent que les variations du moral des personnes de leur échantillon semblent surtout déterminées par le rythme universitaire. Le moral baisse ainsi à l'approche des examens. Le choix de la population étudiée s'avère donc prépondérant. Cela nous amène à examiner les particularités que présentent les expatriés. Certaines variables diffèrent en effet ; on peut penser notamment à la raison de la présence à l'étranger, les conditions matérielles, des caractéristiques individuelles (âge, situation familiale). Les quelques auteurs qui se sont intéressés au cas des managers (Harris et Morran, 1983 ; Torbiörn, 1982) ont tout de même trouvé une relation entre le temps et l'ajustement (mesuré par la satisfaction au travail et l'ajustement générale par les premiers ; la satisfaction par le second).

Durant son expatriation, l'individu, confronté à une nouvelle culture a évolué. Son pays, l'entreprise pour laquelle il travaille se sont également modifiés. Or il n'a pu prendre conscience de ces évolutions, n'ayant eu, au mieux, que des contacts épisodiques (Tung, 1981 ; Murray, 1978). Il subit donc un nouveau dépaysement mental et doit affronter un contrechoc culturel. Gullahorn et Gullahorn ont constaté que l'ampleur de ce choc variait selon les individus : les professeurs s'ajustent mieux au retour que les étudiants (car la culture originelle est plus prégnante chez eux) et ceci d'autant plus qu'ils sont bien intégrés et impliqués dans leur équipe.

Or d'après Black (1988), l'ampleur du choc est plus importante au retour qu'à l'aller. Cela signifie-t-il que les expatriés sont moins bien intégrés dans l'entreprise après leur séjour à l'étranger ?

La connaissance des problèmes rencontrés par ces personnes permet de comprendre pourquoi le retour est une phase aussi délicate. En effet, au choc culturel viennent se greffer des difficultés spécifiques à cette phase du processus d'expatriation. De nombreux articles, nous l'avons évoqué, traitent de cette question (Murray, 1978 ; Clague et Krupp, 1978 ; Kendall, 1981 ; Harvey, 1982, Grasset, 1992).

- L'individu va d'abord perdre certains avantages liés à l'expatriation.

Il connaît ainsi des problèmes financiers. L'expatriation s'accompagne d'une revalorisation du salaire (par le jeu de primes diverses - d'incitation au départ, de risques, de difficultés de la vie -, le salaire de base peut être doublé). Or, à son retour, l'individu perd le bénéfice de toutes ces primes. De plus, des problèmes de logement peuvent également se poser si l'individu s'est séparé de celui-ci avant de partir. Enfin, l'expatrié compare au retour sa situation avec celle de ses collègues restés sur le territoire national. Ces derniers n'ayant pas à reconstituer un patrimoine, la baisse de niveau de vie se fait encore plus cruellement sentir.

Au problème pécuniaire est parfois associé celui de statut social. Dans les pays en voie de développement notamment, les expatriés jouissent d'un niveau de vie sans commune mesure avec celui qu'ils avaient dans leur pays d'origine. Le faible niveau de vie allié avec à une rémunération élevée permettent aux individus de se hisser au rang de notables. Par ailleurs, les expatriés assument une fonction de représentation qui les amène parfois à traiter avec des personnalités importantes. Pour les personnes ayant bénéficié d'un tel statut, il est difficile de redevenir subitement un simple citoyen anonyme.

- Les problèmes familiaux viennent s'ajouter aux précédents.

La scolarisation des enfants, qui explique souvent la volonté de l'expatrié de mettre un terme à son expérience internationale ne se fait pas sans difficulté.

Les établissements scolaires refusent parfois d'accueillir des enfants ayant accompli leur cursus à l'étranger (faute de place et/ou dévalorisation de la scolarisation à l'étranger).

Le conjoint a du bien souvent renoncer à sa propre carrière professionnelle pour suivre son époux. Or, s'il essaie de retrouver un poste, la longue interruption de travail le pénalise.

- Le poste occupé au retour satisfait rarement l'individu. Les doléances concernent :

- le contenu du travail

L'expatrié exerce souvent à l'étranger des responsabilités auxquelles il n'aurait pu prétendre dans son pays d'origine. Il encadre de nombreux salariés, jouit d'une grande autonomie. Ses compétences managériales se sont donc accrues. Or, il passe d'une situation d'écrasement des responsabilités à l'étranger à un sentiment de blocage. Il n'a plus de responsabilités directes, les décisions sont prises collectivement

De plus, l'entreprise utilise rarement les compétences acquises par l'expatrié à l'étranger. Ce dernier court même le risque d'être déqualifié. L'ampleur de ce phénomène dépend du pays d'expatriation et du secteur d'activité. Ainsi, l'expatriation dans des pays à la pointe de la technique est valorisée car l'individu a du se battre sur des marchés difficiles. Mais, dans des pays moins développés, il est supposé avoir perdu des compétences et devient donc plus difficilement réintégré. Dans des secteurs d'activité qui connaissent des évolutions techniques rapides, l'expatrié devenu dépassé, d'autant plus que son expatriation a été longue. L'absence de communication entre le siège et l'expatrié explique également ce phénomène : l'individu n'est pas tenu au

courant des travaux du centre de recherche et développement.

Enfin, souvent, l'entreprise ne prend conscience que tardivement du retour de l'expatrié et ne sait pas toujours quel poste lui attribuer.

- le sentiment d'isolement.

Les expatriés s'attendent à un accueil chaleureux de leurs collègues. Or, perçu comme un personnage étrange qui "s'est payé du bon temps" pendant que ses collègues s'affairaient à des tâches ingrates, il suscite davantage la jalousie et risque d'être mis à l'écart,

Le recensement des difficultés rencontrées par l'expatrié à son retour permet de saisir leurs multitude et importance.

Il est également intéressant de noter leur diversité. Cela permet de comprendre qu'il semble difficile de considérer l'ajustement comme une variable générique. Il conviendrait de le décomposer pour tenir compte de son caractère multidimensionnel. Les études qui s'attachent aux rôles des attentes dans l'ajustement adoptent une telle démarche. Louis (1980) distingue ainsi les dimensions professionnelle et extra professionnelle ; Black (1992) divise la dimension professionnelle en deux : le travail en lui même et les relations avec les autres employés.

Un nouveau test de l'hypothèse de la courbe en U pourrait être effectué en tenant compte de cette observation et en évitant les écueils méthodologiques évoqués précédemment. Plusieurs courbes distinctes pourraient être tracées : la première traduirait l'ajustement au poste, la seconde aux relations professionnelles, la suivante les problèmes personnels (familiaux, matériels), la dernière l'adaptation à l'environnement proprement dit. Pour celle ci, il convient de trouver une variable véritablement indépendante des autres. Le degré de contact avec les habitants du pays (relations professionnelles exclues) correspond à ce critère. Plusieurs cas de figures sont alors possibles. En combinant les diverses possibilités - résultat positif, résultat négatif, résultat non significatif - sur chacune des dimensions, de nombreux schémas sont envisageables. Nous ne nous attacherons pas à chacune d'entre eux, mais n'envisagerons que les trois grandes tendances possibles :

- l'hypothèse de la courbe en U est acceptée pour certaine(s) dimension(s), rejetée pour d'autre(s),
- les courbes varient en phase,
- aucune courbe ne peut être tracée.

Dans le premier cas, cela signifierait que les dimensions sont indépendantes les unes des autres.

Si les courbes présentent le même profil, il convient de s'interroger sur le lien unissant les différentes variables. D'éventuels décalages temporels et l'ampleur des courbes fourniraient des indications sur la (les) dimension(s) clé(s). Nous pouvons imaginer par exemple que l'existence de problèmes matériels empêche l'individu de se concentrer sur son travail et retarde son ajustement professionnel.

La dernière solution envisagée proviendrait soit de résultats statistiquement non significatifs, soit du rejet de l'hypothèse.

Ce dernier cas nous conduit à nous interroger sur l'intérêt même de ce cadre théorique. Le test que nous proposons requiert une mise en oeuvre longue, complexe voire lourde. Est il bien utile ? En effet, la courbe en U n'est un modèle ni explicatif, ni normatif, juste descriptif. Il convient par conséquent non pas, à l'instar de nombreux chercheurs de s'évertuer à vérifier l'existence de cette théorie mais de s'en servir comme d'un modèle heuristique et de s'attacher à examiner pourquoi et comment un individu passe d'une phase à l'autre. Les travaux sur le processus d'apprentissage, de socialisation, le changement, la théorie des attentes, pourraient apporter un éclairage intéressant

(1)Le droit circonscrit très précisément et étroitement la notion de salarié expatrié en le distinguant du salarié détaché. Le droit de la sécurité sociale fixe à trois années, renouvelables une fois, la durée maximale de ce qu'il est permis de considérer comme un détachement permettant le maintien du régime français de sécurité sociale. En droit communautaire cette durée est ramenée à douze mois, éventuellement renouvelables.

Nous utiliserons ici le terme expatrié dans son acception courante, qui désigne toute personne envoyée à l'étranger par son employeur.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P.S. (1975) - The transitional experience : An alternative view of culture shock, *Journal of Humanistic Psychology*, n°15
- Black, J.S. (1988) - Returning expatriate feel foreign in their native land, *Personnel*, Aout
- Black, J.S. (1992) - Coming Home : the relationship of expatriate Expectations with repatriation Adjustment and job Performance, *Human Relations*, vol 45, n°2
- Black, J.S., Mendenhall, M (1991) - The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited ; a Review and a Theoretical Framework, *Journal of International Business Studies*, vol 22, n°2
- Chang, H.B. (1973) - Attitudes of Chinese Students in the United States, *Sociology and Social Research*, vol 58
- Church, A.T. (1982) - Sojourner Adjustment, *Psychological Bulletin*, vol 91, n°3
- Clague, L. et Krupp, N. (1978) - International personnel : the repatriation problem, *Personnel Administrator* n°23
- Davis, F.J. (1963) - Perspectives of Turkish Students in the United States, *Sociology and Social Research*, vol 48
- Deutsch, S.E., Won, G.Y. (1963) - Some factors in the Adjustment of Foreign Nationals in the United States, *Journal of Social Issues*, XIX
- Feldman, A. (1976) - A contingency Theory of Socialization, *Administrative Science Quarterly*, vol 21, n°3
- Grasset, L. (1992) - Le retour les rend malade, *Capital* n°7
- Gullahorn J.T., Gullahorn J.E. (1962) - An Extension of the U-Curve Hypothesis, *Journal of Social Issues*, n°3
- Harris P.R., Moran R.T. (1983) - *Managing Cultural Differences*
Ed Gulf Publishing Compagny
- Harvey, M.G. (1982) - The Other Side of Foreign Assignment : Dealing with the Repatriation Dilemma, *Columbia Journal of World Business*, vol 17, n°1
- Harvey, M.G. (1985) - The executive Family : An Overlooked Variable in International Assignments, *Columbia Journal of World Business*, vol 20, n°1
- Hays, R.D. (1974) - Expatriate Selection : insuring success and avoiding failure, *Journal of International Business Studies*, vol 5
- Kendall, D.W. (1973) - International Personnel Repatriation, *MSU Business Topics*
- Kendall, D.W. (1981) - Repatriation : An Ending and a Beginning, *Business Horizons*, vol 24, n°6
- Lewin, A. (1947) - Décision de groupe et changement social in A. Levy (1965) - *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*
Ed Dunod
- Louis, M.L. (1980) - What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, vol 25, n°1
- Lysgaard, S. (1955) - Adjustment in a foreign society : Norwegian Fulbright grantees visiting the United States, *International Social Science Bulletin*, VII
- Mendenhall, M. et Oddou, G. (1985) - The dimensions of expatriate acculturation : a review, *Academy of Management Review*, vol 10, n°1
- Murray, J.A. (1978) - International Personnel Repatriation : Cultural Shock in Reverse, *MSU Business Topics*, n°21
- Nash, D. (1991) - The Course of Sojourner Adaptation : A New Test of the U-Curve Hypothesis, *Human Organization*, vol 50, n°3
- Nicholson, N. (1984) - A theory of work role transition, *Administrative Science Quarterly*, vol 29, n°2
- Oberg, K. (1960) - Cultural Shock : Adjustment to New Cultural Environments, *Practical Anthropology*, n°4
- Schuler, R.S. (1987) - *Personel and Human Ressources Management*
Ed West Publishing Compagny
- Selby, H.A., Woods, C.M. (1966) - Foreign Students at a high-pressure University, *Sociology of Education*, n°39
- Sewell, W.H., Davidsen, O.H. (1956) - The adjustment of Scandinavian Students, *Journal of Social Issues*, vol 12, n°1
- Torbiörn, I (1982) - *Living abroad : Personal Adjustment and Personnel Policy in a Overseas Setting*
Ed, Wiley
- Tung, R.L. (1981) - Selection and Trainig of Personnel for Overseas Assignments, *Columbia Journal of World Business*, n°1
- Villette, M. (1991) - Intégrer les multinationales françaises ?, *Gérer et Comprendre*, n°23