

**Titre de la communication:** L'impact du pays d'origine sur l'adaptation au travail et ses antécédents

**Numéro de référence:** 32

**Les coordonnées des auteurs:**

Marie Waxin,  
IAE Aix en Provence, CEROG, Clos Guiot,  
13 540 Aix-en-Provence  
Tel personnel: 06 87 04 40 97 , Fax: 04 42 28 08 00  
dociae35@univ-aix.fr  
Jeune chercheur

Jean Louis Chandon,  
IAE Aix en Provence, CEROG, Clos Guiot,  
13 540 Aix-en-Provence  
Tel. IAE: 04 42 28 08 08, Fax: 04 42 28 08 00  
Tel personnel: 06 07 43 83 35  
chandon@univ-aix.fr  
Chercheur confirmé

**L'IMPACT DU PAYS D'ORIGINE SUR L'ADAPTATION AU  
TRAVAIL ET SES ANTECEDENTS**

**N° 32**

# L'IMPACT DU PAYS D'ORIGINE SUR L'ADAPTATION AU TRAVAIL ET SES ANTECEDENTS

WAXIN Marie  
CHANDON Jean-Louis

## Abstract

This study extends research on expatriate's intercultural adjustment by examining the impact of country of origin on expatriates' adjustment process. We concentrate on work adjustment. The approach of this research is quantitative. Organisational explicative variables are role ambiguity, role discretion, role novelty, supervisory, co-workers and home-country organization support. Individual explicative variables are international experience, technical competency, social orientation, willingness to communicate, substitution capacity, openness capacity, active stress resistance. Contextual explicative variables are partner support and time since arrival. We introduce country of origin as a surrogate of cultural distance. For the field research, 56 French and 60 Korean expatriated managers in India completed a self-administrated questionnaire.

The analyses show that country of origin has a direct impact on work adjustment. The results establish also that culture of origin interacts with some antecedents of work adjustment. Thus we demonstrate that the impact of work adjustment factors vary according to country of origin. Theoretical and practical implications of these findings are discussed.

**Keywords:** Country of origin, Cultural distance, Expatriation, France, India, Korea, Work adjustment.

## Résumé

Cette recherche empirique examine l'impact du pays d'origine sur l'adaptation au travail et ses antécédents. L'approche est quantitative. Les variables explicatives organisationnelles sont l'ambiguïté, l'autonomie dans le rôle, la nouveauté du rôle, le soutien du superviseur, des collègues et de l'organisation d'origine. Les variables explicatives individuelles sont l'expérience internationale, la confiance dans ses compétences techniques, l'orientation sociale, la volonté à communiquer, la capacité de substitution, la capacité d'ouverture, et la résistance active au stress. Les variables explicatives contextuelles sont le soutien du conjoint et le temps passé depuis l'arrivée de l'expatrié en Inde. La distance culturelle est introduite via le pays d'origine. L'échantillon est composé de 56 cadres français et 60 cadres coréens expatriés en Inde.

Le modèle est testé sur l'échantillon global, puis sur les échantillons français et coréen séparément. Les analyses montrent que le pays d'origine a un impact direct sur l'adaptation au travail. Le pays d'origine est aussi une variable modératrice du pouvoir explicatif des autres variables de l'adaptation au travail. Les implications théoriques et manageriales des résultats de cette recherche sont discutées.

**MOTS CLES:** Adaptation au travail, Corée, Distance culturelle, Expatriation, France, Inde.

Dans un contexte de changement de plus en plus rapide, l'internationalisation est devenue une option stratégique difficilement évitable pour les entreprises qui veulent conserver et développer leurs avantages compétitifs (Arthur, 1994). Les entreprises envoient donc leurs cadres à l'étranger, pour développer leurs stratégies globales, coordonner et contrôler leurs implantations à l'étranger (Black, Gregersen and Mendenhall, 1992; Poirey, 1997).

Or, un expatrié coûte cher à son entreprise: en moyenne, deux à trois fois plus cher que ce qu'il coûterait s'il exerçait une fonction équivalente dans son pays d'origine. Entre 10 et 20 % des expatriés retournent au siège avant la fin de leurs contrats parce qu'ils n'ont pas pu s'adapter à leur nouveau poste ou à leur nouvel environnement (Bonduelle, 1993). De plus, un tiers de ceux qui restent en poste n'atteignent pas les performances attendues par leur supérieur (Black and Gregersen, 1999; Cerdin, 1999).

Les recherches précédentes indiquent que trois types de critères sont utilisés pour évaluer le succès du cadre expatrié: l'adaptation interculturelle, l'accomplissement du contrat dans sa totalité, la performance globale de l'expatrié (Caligiuri, 2000). Or, McEvoy et Parker (1995) suggèrent que l'adaptation interculturelle est un antécédent de l'accomplissement du contrat et de la performance de l'expatrié. Les résultats de Cerdin (1999) vont également dans ce sens. En conséquence, le processus d'adaptation des expatriés, sa mesure et ses antécédents ont suscité un intérêt grandissant chez les chercheurs et les cadres d'entreprise.

L'adaptation est définie comme le degré de confort psychologique d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement (Black et Gregersen, 1991). L'adaptation interculturelle est donc un état interne, psychologique, émotionnel et doit donc ne peut être évaluée que par la personne faisant l'expérience de la nouvelle culture (Black, 1990; Searle & Ward, 1990).

Black (1988) a mis en évidence trois facettes de l'adaptation: l'adaptation au travail concernant l'encadrement, les responsabilités et les performances, l'adaptation relationnelle concernant l'interaction avec les membres de la communauté d'accueil, et l'adaptation générale concernant les conditions de vie dans le pays étranger. Cette typologie a été confirmée par Black et Stephens (1989), Black et Gregersen (1991) et reprise, entre autres, par Parker et McEvoy (1993) et Cerdin (1999).

Depuis le modèle initial de l'adaptation interculturelle de Black et de ses collègues (Black et al, 1991; Black et Mendenhall, 1990), de nombreux auteurs ont allongé la liste de facteurs ayant un impact sur l'adaptation interculturelle (Arthur et Bennet, 1995; Parker et McEvoy, 1995). Caligiuri (2000) remarque qu'en revanche, le modèle théorique cherchant à expliquer *comment* les facteurs influent sur l'adaptation a, lui, peu évolué.

Or, l'expatriation est une forme particulière de transfert (Feldman et Thompson, 1992; Carter, 1989). Plusieurs études (Hall, 1990; d'Iribarne, 1989) montrent que les différences inter-culturelles peuvent avoir des implications humaines et économiques importantes, à la fois pour le migrant, pour ses proches, et pour l'entreprise concernée. Cependant, peu de recherches ont examiné l'effet de la culture d'origine sur le processus d'adaptation. Parker et McEvoy (1993) montrent que la nouveauté de la culture (distance culturelle) explique au moins autant de variance de l'adaptation générale et de l'adaptation à l'interaction que les autres variables organisationnelles et individuelles. Black and Gregersen (1991), Gregersen et Stroh (1997), Cerdin (1999), Parker et McEvoy (1993) ont récemment examiné l'impact de la culture sur les trois facettes de l'adaptation, respectivement des rapatriés américains, des rapatriés finnois, des expatriés français, et d'expatriés de diverses nationalités et trouvent des résultats en partie contradictoires. Les auteurs concluent que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre l'impact de la culture sur l'adaptation des expatriés. Étonnamment, aucune recherche, à notre connaissance, n'a contrôlé systématiquement, à la fois, le pays d'origine et le pays de d'affectation pour examiner l'effet de la culture sur l'adaptation.

Bien que les trois facettes de l'adaptation soient fortement corrélées, l'adaptation au travail est la facette la plus explicative de la performance de l'expatrié et de son intention de rester dans le poste jusqu'à la fin prévue du contrat (Cerdin, 1999). Nous nous centrerons donc sur l'adaptation au travail.

L'objectif de notre étude est de mettre en évidence l'impact du facteur culturel sur l'adaptation au travail et ses antécédents. Cette recherche, effectuée en Inde auprès de 54 expatriés Français et 60 expatriés Coréens, a pour objectif de répondre aux deux questions suivantes:

- Quelle est l'importance relative des antécédents de l'adaptation au travail ?
- Quelle est l'influence du pays d'origine sur l'adaptation au travail et ses antécédents ?

Pourquoi le pays d'origine aurait-il une influence sur l'adaptation au travail ? Une explication pourrait résider dans la distance séparant la culture du pays d'origine et la culture d'affectation de l'expatrié. Selon cette hypothèse, si la distance culturelle, entre la France et l'Inde (91)<sup>1</sup> est inférieure à la distance culturelle entre la Corée et l'Inde (109), nous pouvons nous attendre à ce que les expatriés français s'adaptent mieux à leur travail que les expatriés coréens. Nous pouvons également nous attendre à ce que les antécédents de l'adaptation au travail diffèrent dans les deux groupes d'expatriés.

Dans une première partie, nous présenterons d'abord une revue de littérature et un modèle d'analyse qui servira de base à la formulation de nos hypothèses. La seconde partie présentera la méthode utilisée. Enfin, les résultats seront présentés et discutés dans les deux dernières parties.

## **LA REVUE DE LITTÉRATURE ET LES HYPOTHESES**

L'expatriation est une forme particulière de transfert (Black, 1988), et par conséquent, une source majeure de stress (Brett, 1984). L'expatrié doit travailler dans une nouvelle organisation, où les attentes vis à vis du travail sont nouvelles et ambiguës. De plus, ils ne sont pas sûrs des conséquences de la transposition de leurs anciennes habitudes comportementales dans le nouveau contexte culturel. Nous nous concentrons sur l'adaptation au travail de l'expatrié. L'analyse de la littérature sur les déterminants de l'adaptation au travail d'un expatrié fait ressortir trois groupes de variables explicatives: les variables organisationnelles (la clarté et l'autonomie dans le rôle, le changement de niveau hiérarchique, le changement de service, le soutien du supérieur, des collègues et de l'organisation d'origine, la dissimilarité perçue entre les organisations d'origine et d'affectation et la préparation à l'expatriation), les variables individuelles (l'expérience antérieure de l'expatriation, les six facettes de l'adaptabilité, l'âge, le sexe et le statut familial), et les variables contextuelles (la distance culturelle ou le pays d'origine, le soutien du partenaire).

### **LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES**

Les facteurs organisationnels comprennent les variables reliées au travail, les variables de soutien social organisationnel, la dissimilarité perçue entre l'organisation d'origine et l'organisation d'affectation, et la préparation interculturelle.

#### **· La clarté dans le rôle**

La clarté du rôle peut favoriser l'adaptation d'un salarié transféré dans la mesure où il prendra plus rapidement connaissance des exigences de son nouveau poste. Les recherches sur les transferts nationaux montrent que la clarté du rôle réduit l'incertitude associée à la nouvelle situation de travail (Dawis et Lofquist, 1984; Pinder et Schroeder, 1987). Les recherches sur les transferts internationaux aboutissent aux mêmes conclusions. Lorsque le rôle n'est pas clair, l'ambiguïté peut être une source de stress limitant les capacités d'adaptation de l'expatrié (Kahn et al., 1964). Aryee et Stone (1996), Black (1988), Black et Gregersen (1991), Cerdin (1999), trouvent une relation négative entre l'ambiguïté du rôle et l'adaptation au travail. Nous ferons l'hypothèse que l'ambiguïté dans le rôle est positivement reliée à l'adaptation au travail.

*H1: La clarté dans le rôle est associée positivement à l'adaptation au travail. Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste que son rôle est clairement défini.*

#### **· L'autonomie dans le rôle**

L'autonomie dans le rôle décrit la liberté d'action qu'a un individu dans l'accomplissement de ses responsabilités ou la liberté d'autorité et de décision dans son travail (Aryee et Stone, 1996). Nicholson (1984) et Brett (1980) soutiennent qu'une plus grande autonomie dans le rôle permettrait aux individus d'adapter leur rôle au travail et l'environnement à eux-mêmes plutôt que de s'adapter eux-mêmes à la situation, leur facilitant ainsi dans une certaine mesure la tâche. Aryee et Stone (1996), Black (1988), et Black et Gregersen (1991), Cerdin (1999) montrent que l'autonomie dans le rôle est positivement reliée à l'adaptation au travail. Nous ferons l'hypothèse que l'autonomie est positivement associée à l'adaptation au travail.

*H2: L'autonomie dans le rôle est positivement associée à l'adaptation au travail.*

---

<sup>1</sup> Distance calculée suivant les dimensions de Hofstede (1991) : voir annexe 1.

- **Les différences objectives entre les postes.**

Au cours de ses travaux sur les transitions de carrières, Schein (1971) a mis en exergue l'importance capitale, pour la progression de la carrière d'un individu, de la séquence de ses mouvements à travers la structure de l'organisation. Pinder et Schroeder (1987) ont trouvé, en étudiant la mobilité géographique de cadres canadiens, que le temps d'adaptation auto-estimé des transférés était corrélé avec le changement de fonction, mais pas avec le changement hiérarchique. Cette récompense serait plutôt un facteur extrinsèque qui, comme les facteurs d'hygiène de Herzberg (1966), n'apporterait qu'une satisfaction temporaire sans modifier profondément le comportement et la motivation. Dans les recherches de Cerdin (1999), les différences objectives entre l'ancien et le nouveau poste n'ont joué aucun rôle: l'adaptation au travail des expatriés français ne variait pas, qu'ils aient ou non, changé de fonction ou de niveau hiérarchique. Nous faisons l'hypothèse que ce résultat se retrouvera dans notre échantillon d'expatriés.

*H 3 : Le changement de fonction est positivement associé à l'adaptation au travail*

*H 4 : Le changement de fonction n'est pas associé à l'adaptation au travail*

- **Le soutien social organisationnel**

Le soutien est une "contribution physique, émotionnelle ou symbolique apportée aux individus, augmentant leurs capacités nettes à faire face au changement" (Walter et Marks 1981). Le soutien socio-émotionnel que le leader et le groupe de référence procurent et son intensité sont considérés comme des déterminants cruciaux du comportement organisationnel (House, 1981). Ils ont été étudiés en particuliers dans les domaines du leadership (Yulk, 1981) et de la dynamique de groupe (Shaw, 1971). Le rôle du soutien interpersonnel pour aider un individu à surmonter l'incertitude, les angoisses, et plus généralement pour faciliter l'intégration d'un nouveau venu dans un poste a souvent été démontré (Brett, 1984; Feldman et Brett, 1983; Graen, 1976; Katz, 1980; Louis, 1980; Pinder et Schroeder, 1987). Le supérieur et les collègues sont les variables les plus citées dans la littérature sur les transferts (Aryee et Stone, 1996). Cependant, dans le cas des transferts internationaux, Cerdin (1999) remarque que le soutien de l'organisation d'origine doit également être pris en compte.

*H 5 : Le soutien du supérieur est positivement associé à l'adaptation au travail*

*H 6 : Le soutien des collègues est positivement associé à l'adaptation au travail*

*H 7 : Le soutien de l'organisation d'origine est positivement associé à l'adaptation au travail*

- **La nouveauté de la culture organisationnelle**

Plusieurs auteurs ont noté (Mendenhall et Oddou, 1985, Church, 1982, Stenning, 1979) que la nouveauté de la culture organisationnelle peut augmenter l'incertitude due au changement de l'environnement de travail. On peut alors poser l'hypothèse que si la culture organisationnelle de l'organisation hôte est proche de celle de l'organisation d'origine, l'adaptation au travail de l'expatrié s'en trouve favorisé.

*H 8 : La nouveauté de la culture organisationnelle est négativement reliée à l'adaptation au travail*

- **La préparation interculturelle**

Dans la plupart des multinationales, la préparation interculturelle des expatriés est superficielle, incomplète ou encore non existante (Cerdin, 1996; Waxin, Roger, Chandon, 1997). Gertsen (1990) distingue quatre types de formation en croisant les axes la formation traditionnelle versus expérimentale et de la formation vers la notion de culture en général versus la formation à une culture particulière. Dans notre étude, nous essayerons de déterminer si un type de formation favorise une adaptation plus rapide des expatriés.

*H 9-1 : Les expatriés ayant suivi une préparation interculturelle s'adapteront mieux à leur travail que les autres.*

*H 9-2 : Les expatriés ayant suivi une préparation interculturelle expérimentale et spécifiquement axée sur la culture indienne s'adapteront mieux à leur travail que les autres.*

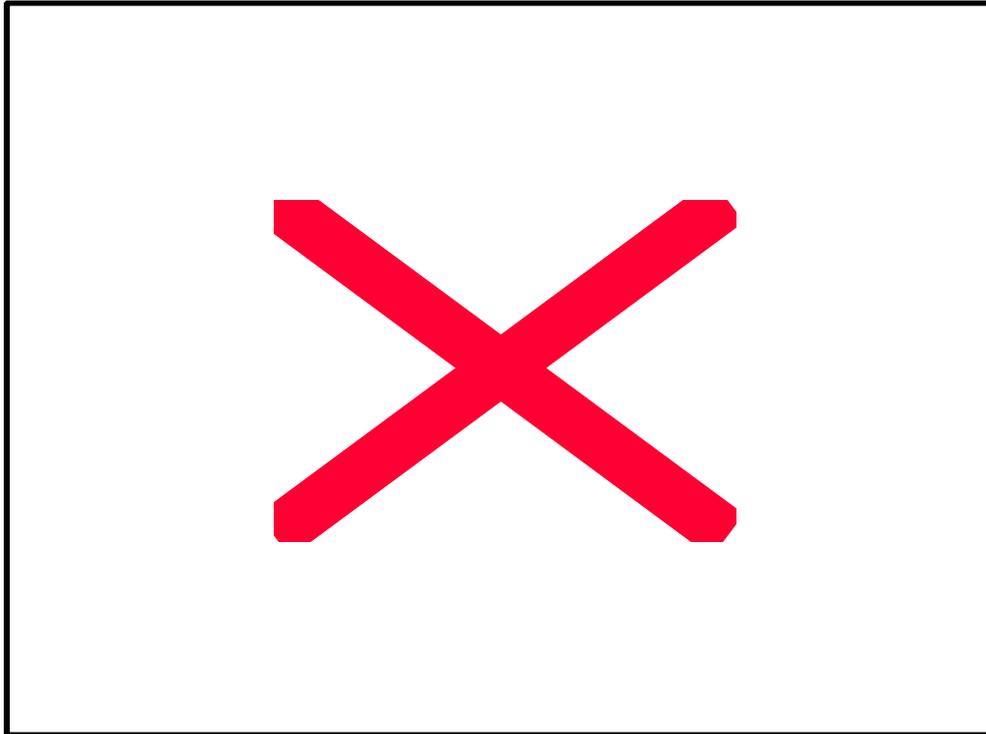


Figure 1 :Les différents types de formation inter-culturelle, d'après Gertsen, 1990

## LES VARIABLES INDIVIDUELLES

Les variables individuelles comprennent l'expérience internationale et les six facettes de l'adaptabilité.

### · L'expérience internationale antérieure

Les stratégies que les individus adoptent pour faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté et la façon dont ils interprètent une situation dépendent de la façon dont ils ont appris par le passé à affronter les situations nouvelles (Albenson, 1981; Jones, 1983). Cependant, les résultats de Pinder et Schroeder (1987) ne valident pas leur hypothèse selon laquelle les salariés les plus fréquemment transférés s'adapteraient le plus rapidement à leur nouveau poste. Dans la littérature sur les transferts internationaux, Black (1988) a montré que l'expérience d'une expatriation précédente diminuait les difficultés d'ajustement au nouveau poste, mais pas celles de l'ajustement en général. Au contraire, Parker et McEvoy (1993), ont trouvé que l'expérience internationale n'est corrélée de manière significative qu'avec l'adaptation générale. Bien que les résultats empiriques liés à l'expérience internationale ne concordent pas, il semble logique de supposer que l'expérience internationale antérieure facilite l'adaptation d'un individu.

*H 10 : L'expérience internationale est positivement associée à l'adaptation au travail*

### · L'adaptabilité de l'individu

Les auteurs en psychologie interculturelle et en sciences de gestion ont montré l'importance des caractéristiques personnelles dans le succès de l'individu à l'étranger (Abe et Wiseman, 1983, Arthur et Bennett, 1995, Copeland et Griggs, Gao et Gudykunst, 1990). Cerdin (1999), sur la base des travaux de Black (1990) et de Mendenhall et Oddou (1985) complété par une étude empirique sur les déterminants de l'adaptation des expatriés français, met en évidence six facettes de l'adaptabilité: la volonté de communiquer, la capacité d'ouverture, la confiance dans ses compétences techniques, la capacité de substitution, l'orientation sociale, et la capacité de retrait. Toutes ces facettes sont positivement corrélées à l'adaptation, à l'exception de la dernière, la capacité de retrait, qui est négativement corrélée. Or, Mendenhall et Oddou (1991) considèrent que la tolérance au stress est l'un des principaux facteurs de réussite de l'expatriation. Folkman et al. (1986) ont identifié quatre types de stratégies employées par les individus pour lutter contre le stress dans le monde du travail, allant de la stratégie centrée sur le problème à la stratégie centrée sur le symptôme : dans la première, l'individu essaye de **changer activement l'environnement** (changer les procédures); une seconde consiste en une **recherche active** d'information ou de formation; dans la troisième l'individu **réévalue** psychologiquement la situation et, dans la quatrième, il **se**

**désengage** psychologiquement et rêve à ce que serait le travail dans une autre situation plus positive. Feldman et Thomas (1991) soulignent que les deux premières stratégies, externes, actives, sont positivement corrélées au succès de l'expatriation. Dans notre recherche nous reprenons les 5 premières dimensions de l'adaptabilité de Cerdin (1999) auxquelles nous ajoutons la dimension "résistance active au stress". Nous ferons l'hypothèse que chacune de ces six facettes est positivement reliée à l'adaptation au travail de l'expatrié.

*H 11 : L'adaptation au travail d'un expatrié est positivement liée à :*

*H 11-1 : sa volonté de communiquer*

*H 11-2 : son orientation sociale*

*H 11-3 : sa résistance active au stress*

*H 11-4 : sa confiance en ses compétences techniques*

*H 11-5 : sa capacité de substitution*

*H 11-6 : sa capacité d'ouverture*

## **LES VARIABLES CONTEXTUELLES**

Enfin, les variables contextuelles comprennent le soutien du partenaire, le temps, et le pays d'origine.

### **· Le soutien du conjoint**

Le soutien social extérieur au travail est fourni par la famille et les amis. Selon Fenlason et Beehr (1994), il peut réduire le stress généré lors du travail, et par ce biais faciliter l'adaptation au travail ainsi que les autres facettes de l'adaptation. Dans les études sur les expatriés, la source de soutien social extérieur la plus examinée est le partenaire. Selon Cerdin, (1999) le soutien du partenaire n'a pas d'effet sur l'adaptation au travail de l'expatrié. Cependant, nous maintenons l'hypothèse de Fenlason et Beehr (1994).

*H12: Le soutien du partenaire est positivement associé à l'adaptation au travail*

### **• Le temps**

L'adaptation est un processus qui s'inscrit dans le temps. L'individu a besoin de temps pour se familiariser avec son nouvel environnement et apprendre les comportements appropriés et acceptés dans la nouvelle culture. Alors que Janssens (1995) montre qu'il n'y a pas de relation entre le temps passé et l'adaptation au travail pour des expatriés belges et britanniques, Cerdin (1999) trouve des résultats contraires pour les expatriés français. Notre hypothèse se base sur ce dernier résultat.

*H13: Le temps passé en Inde est positivement lié à l'adaptation au travail de l'expatrié.*

### **· Le pays d'origine**

Plus la culture du pays d'affectation est différente de la culture d'origine de l'expatrié, plus l'expatrié va devoir s'adapter (Pulatie et al., 1985, Black et al., 1991). Church (1982) se réfère à ce phénomène sous la notion de "distance culturelle", alors que Mendenhall et Oddou préfèrent le terme de "dureté de la culture". Dans la littérature sur l'adaptation interculturelle, Black et al. (1991), Parker et McEvoy (1993), Cerdin (1996), Gregersen et Stroh (1997) montrent que la distance culturelle a un effet négatif sur l'adaptation des expatriés. La distance culturelle, calculée selon les dimensions d'Hofstede (1991), entre la France l'Inde étant inférieure à la distance culturelle entre la Corée et l'Inde (voir annexe 1), nous posons l'hypothèse que les Français s'adapteront mieux à leur travail que les Coréens. C'est ce que nous appelons l'effet direct du pays d'origine sur l'adaptation au travail.

*H 14-1: Les Français s'adapteront mieux à leur travail que les Coréens*

Cependant, puisque nous nous intéressons à l'impact de la distance culturelle sur les relations entre les variables du modèle, nous voulons examiner l'influence du pays d'origine sur l'importance relative des facteurs d'adaptation. Nous opérationnalisons la distance culturelle en utilisant la variable catégorielle "pays d'origine" à deux modalités, Français et Coréens. Nous nous attendons à ce que les facteurs d'adaptation aient un effet plus ou moins important selon le pays d'origine de l'expatrié.

*H14-2: Le pays d'origine modère les relations entre l'adaptation au travail et ses antécédents.*

## **LA METHODE**

- **L'échantillon**

L'échantillon est composé de 54 cadres français et de 60 cadres coréens expatriés en Inde, dans la région de Delhi, depuis au moins 10 mois. Ceux-ci occupent généralement des postes de management général ou des postes techniques de haut niveau pour gérer les affaires des filiales françaises implantées en Inde (banques, industrie, services de transport, bureaux de ventes, engineering, etc.). Le taux de participation des entreprises a été de 70 % pour les entreprises françaises et de 80 % pour les entreprises coréennes implantées dans la région de Delhi. Ensuite, 90 % des cadres contactés ont retourné par voie postale des questionnaires complets et utilisables.

L'âge moyen des 11 femmes et des 103 hommes expatriés ayant répondu est de 38 ans ( $\sigma = 7.5$ ); 42% d'entre eux sont allés à l'université plus de 4 ans. 43 % des répondants ont vécu plus d'un an à l'étranger. Leur contrat de l'expatriation a commencé depuis 19 mois ( $\sigma = 10$ ), et la durée prévue de leur contrat d'expatriation est en moyenne de 3 ans. Nous n'avons trouvé aucune relation significative entre l'adaptation au travail et le type de poste occupé (dirigeant, cadre supérieur) et l'initiative de l'expatriation.

- **La collecte des données**

Des entretiens semi-guidés avec les responsables du personnel de quelques grandes entreprises françaises et coréennes implantées à Delhi ont permis dans un premier temps de recueillir leur avis sur les thèmes abordés dans le questionnaire et de le valider. Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire auto-administré, rédigé en anglais, de 15 pages, pendant l'été 1999. Pour minimiser l'effet de halo et la rationalité rétrospective, les questions ont été posées sous diverses formes (échelle de Likert, échelles comparatives, questions binaires), avec un vocabulaire varié. Les questions relatives à une dimension étaient dispersées dans tout le questionnaire.

Le premier auteur a bénéficié de soutien logistique du Centre des Sciences Humaines de Delhi. Les ambassades de France et de Corée ont procuré la liste des entreprises nationales implantées dans la région de Delhi. Pour chacune des filiales, soit le directeur général, soit le directeur des ressources humaines a été contacté par téléphone pour obtenir la participation de l'entreprise et les noms des expatriés. Le questionnaire a été ensuite envoyé aux expatriés avec une lettre exposant les objectifs de la recherche et assurant l'anonymat des réponses. Les répondants pouvaient le retourner directement à l'auteur.

- **La mesure des variables**

L'adaptation au travail, l'ambiguïté du rôle, l'autonomie dans le rôle, le soutien du supérieur, du collègue, de l'organisation d'origine, l'adaptabilité de l'expatrié sont mesurées par une échelle de Likert en 7 points, donnant un maximum de précision dans les réponses et permettant de minimiser la distorsion due à la discrétisation.

Il existe aujourd'hui un débat sur la manière de mesurer l'adaptation. Les trois facettes de l'adaptation, identifiées par Black et Stephens (1989), sont en effet très corrélées les une aux autres. Certains auteurs préfèrent donc mesurer le degré d'adaptation de façon globale (Caliguri, 2000). D'autres auteurs encore préfèrent mesurer le temps requis par l'expatrié pour atteindre l'équilibre entre contribution et rétribution, et parlent de temps d'intégration ou de «time to proficiency» (Pinder et Schroeder, 1987; Waxin, Roger Chandon, 1997; Waxin, Chandon, 2000). Pour notre part, nous préférons l'approche par facettes qui nous semble plus complète. L'adaptation au travail est mesurée par l'échelle créée par Black et Stephens (1989, 3 énoncés) et reprise par de nombreux auteurs (Black et Gregersen, 1991, Parker et McEvoy, 1993).

Pour mesurer l'autonomie et la clarté dans le rôle, nous reprenons respectivement les échelles de Breaught et Colihan (1994, 8 énoncés) et de Black and Gregersen (1991, 9 énoncés). Pour évaluer le changement de niveau hiérarchique, nous demandons au répondant de préciser si son poste en Inde est de niveau hiérarchique inférieur, équivalent ou supérieur à celui qu'il occupait avant l'expatriation. En l'absence de rétrogradations, nous considérerons que la variable comporte deux modalités (1= promotion, 0= stabilité). De même, pour le changement de fonction (1= changement, 0= pas de changement), l'expatrié précise, dans une liste donnée, dans quel type de service il travaille pour son premier poste d'expatriation en Inde et pour quel type de service il

travaillait précédemment.

Pour mesurer le soutien du supérieur et des collègues, nous adaptons les échelles de Pinder et Schroeder (1981). Les mesures du soutien de l'organisation d'origine, du conjoint et de la nouveauté de la culture organisationnelle ont été empruntées à Cerdin (1999, respectivement 4, 4 et 6 énoncés).

Pour catégoriser la préparation interculturelle de l'expatrié, nous nous sommes également fondés sur les travaux de Poirey (1999) et de Cerdin (1999).

L'expérience internationale antérieure est calculée en additionnant les durées des expériences internationales du répondant (études, stages, expatriation).

Pour mesurer les cinq premières facettes de l'adaptabilité, nous nous basons sur les travaux de Cerdin (1999), puis de Cerdin et al. (1999). L'échelle de résistance active au stress de notre questionnaire est composé de 2 fois 4 énoncés identiques, reprenant les quatre types de stratégies anti-stress de Folkman et al. (1986). Le premier groupe de 4 énoncés utilise une échelle de Likert en 7 points; le second groupe une répartition de 100 points entre les 4 énoncés. Parmi ces 4 énoncés nous en retenons 2, qui mesurent spécifiquement la résistance active au stress. Pour arriver à l'indice de résistance active au stress, nous combinons les 2 mesures effectuées sur ces 2 énoncés de manière à ce que l'indice final varie entre 1 et 7. Les énoncés sont fournis en annexe 2.

Enfin, le questionnaire recueille des informations sur le secteur de l'entreprise, l'initiative de l'expatriation (expatriation demandée, expatriation proposée, expatriation imposée), ainsi que la date d'arrivée en Inde, le type de poste occupé, l'âge, le sexe, la nationalité et le statut familial du répondant. Nous utilisons pour ces dernières variables, soit des questions fermées à plusieurs modalités, soit des questions ouvertes suivies d'un post-codage. Le tableau ci-dessous résume nos choix en matière de mesure et de codage des variables. Il présente aussi leurs qualités psychométriques et rappelle le sens attendu, positif ou négatif, de la relation.

Table 1: la variable dépendante: mesure et caractéristiques de l'échelle

Variable	Mesure	Caractéristiques de l'échelle (% de variance expliquée par le premier axe d'une ACP, $\alpha$ de Cronbach)
Adaptation au travail	3 énoncés, Black et Stephens (1989).	Echelle de Likert à 7 degrés d'accord (89 %, $\alpha = .93$ )

Table 1-suite: Les variables explicatives: mesure, caractéristiques des échelles et hypothèses

Liste des variables	Mesure	Caractéristiques de l'échelle (% de variance expliquée par le premier axe d'une ACP, $\alpha$ de Cronbach)	Hypothèse
<b>Variables organisationnelles</b>			
1. Clarté dans le rôle	9 énoncés, Breaught et Colihan (1994)	Echelle de Likert en 7 degrés d'accord (83%, $\alpha = .94$ )	+
2. Autonomie dans le rôle	8 énoncés, Black et Gregersen (1991)	Echelle de Likert en 7 degrés d'accord (83%, $\alpha = .93$ )	+
3. Changement de niveau hiérarchique	1 énoncé	Codage binaire: 0= non, 1 = oui	0
4. Changement de service	2 énoncés	Codage binaire: 0= non, 1 = oui	0
5. Soutien du supérieur	5 énoncés, Pinder et Schroeder (1987)	Echelle de Likert en 7 degrés d'accord (81%, $\alpha = .92$ )	+
6. Soutien des collègues	5 énoncés, Pinder et Schroeder (1987)	Echelle de Likert en 7 degrés d'accord (68%, $\alpha = .84$ )	+
7. Soutien de l'organisation. d'origine	4 énoncés, Cerdin (1999)	Echelle de Likert en 7 degrés d'accord (66%, $\alpha = .83$ )	+
8. Nouveauté de la culture organisationnelle.	6 énoncés (Cerdin, 1996)	Echelle de Likert en 7 degrés d'accord (70%, $\alpha = .91$ )	-
9. Préparation à l'expatriation	9 énoncés décrivant la préparation (Cerdin, 1996, Poirey, 1997)	Echelle ordinale à 5 degrés (0=pas de préparation, 5=préparation expérimentale / Inde)	+
<b>Variable Individuelles</b>			
10. Expérience internationale	Cumul des expériences internationales (études, stages, expatriations)	En mois	+
11. Adaptabilité			
11-1 Volonté de communiquer	4 énoncés (Cerdin et al. , 1999)	Echelles de Likert en 7 degrés d'accord (88%, $\alpha = .95$ )	+
11-2 Capacité d'ouverture	3 énoncés (Cerdin et al. , 1999)	(84%, $\alpha = .91$ )	+
11-3 Compétence technique	3 énoncés (Cerdin et al. , 1999)	(92%, $\alpha = .95$ )	+
11-4 Capacité de substitution	3 énoncés (Cerdin et al. , 1999)	(89%, $\alpha = .93$ )	+
11-5 L'orientation sociale	3 énoncés (Cerdin et al. , 1999)	(93%, $\alpha = .96$ )	+
11-6 Résistance active au stress	4 énoncés	Index	
<b>Variables contextuelles</b>			
12. Soutien du conjoint	4 énoncés, Cerdin (1999)	Echelles de Likert en 7 degrés d'accord (82%, $\alpha = .92$ )	+
13. Le temps depuis l'arrivée	Question ouverte	En mois	+
<b>Variable modératrice</b>			
14. Pays d'origine	Variable indicatrice	0 = France; 1 =Corée	Effet direct Modération

\* (+)association positive, (-): association négative, (O): pas d'association avec l'adaptation au travail

## · L'analyse des données

Nous souhaitons expliquer l'ajustement au travail en utilisant deux sortes de variables: les variables explicatives (organisationnelles et individuelles) et une variable modératrice, le pays d'origine, qui est supposée modérer l'influence des autres variables explicatives du modèle. Dans une première étape, nous vérifierons, sur l'ensemble des répondants, l'unidimensionalité et la consistance interne des échelles utilisées. Nous examinerons ensuite les différences entre les moyennes entre les deux sous-échantillons d'expatriés français et coréens, sur l'ensemble des variables. Puis nous étudierons les relations entre les variables du modèle. Nous testerons d'abord le modèle sur l'échantillon global, puis sur les échantillons séparés.

Pour tester la qualité des mesures des échelles, nous utiliserons deux critères. L'unidimensionalité des échelles est évaluée par le pourcentage de variance expliqué par le premier axe d'une l'analyse en composantes principales. La consistance interne est mesurée par le coefficient alpha de Cronbach. Pour examiner les différences entre les échantillons, nous utilisons l'analyse de variance simple. Pour étudier les relations entre les variables du modèle, nous utilisons des régressions bloquées, puis descendantes pas à pas. Le premier type de régression permet de comparer les coefficients Bêta pour toutes les variables, le second type permet de diminuer la multicollinéarité entre les variables explicatives en éliminant celles qui sont le plus corrélées entre elles tout en conservant au mieux le pouvoir explicatif du modèle.

## LES RESULTATS

### · Résultats préliminaires

Avant d'examiner les relations entre les variables du modèle, il convient d'abord de vérifier la qualité des échelles utilisées dans la recherche, puis de décrire les échantillons. Comme le montre la table 1, toutes les échelles de Likert utilisées sont unidimensionnelles. Pour chacune d'entre elles, le pourcentage de variance expliquée par le premier axe d'une analyse en composantes principales est supérieur à 66 %. Il est même supérieur à 80 % pour 10 échelles sur 13. Toutes les échelles montrent une excellente fiabilité avec un alpha de Cronbach supérieur à 0.83.

L'impact du pays d'origine sur toutes les variables du modèle est testé par un test t sur des groupes indépendants (Français et Coréens). La table 2. montre que le pays d'origine a un effet direct sur la variable dépendante et 4 variables indépendantes, pour lesquelles on observe une différence significative de moyenne sur les échantillons français et coréen. Les expatriés français perçoivent un degré d'adaptation au travail plus élevé que les coréens (5.69 contre 4.83,  $p = .001$ ). Les coréens perçoivent leur rôle plus clairement que les français (5.78 contre 5.00,  $p = .000$ ). En revanche, les expatriés français exhibent des moyennes plus élevées pour l'orientation sociale (5.38 contre 4.65,  $p = .001$ ), la capacité de substitution (4.87 contre 4.35,  $p = .023$ ), et les compétences techniques (5.31 contre 4.89,  $p = .063$ ).

Table 2: Différences significatives de moyennes entre Français et Coréens.

Variabes	Test T	Moyenne / Français (N=54)	Moyennes/ Coréens (N=60)
Adaptation au travail	3.54 ***	5.69	4.83
Clarté dans le rôle	-3.62 ***	5.00	5.78
Orientation sociale	3.58 ***	5.38	4.65
Capacité de substitution	2.29 *	4.87	4.35
Compétences techniques	1.878 +	5.31	4.89

avec + =  $p < 0.07$ , \* =  $p < 0,05$ , \*\* =  $p < 0,01$ , et \*\*\* =  $p < 0,001$ .

Nous examinons ensuite l'impact du pays d'origine sur l'adaptation au travail, et les relations entre l'adaptation au travail et ses antécédents.

### · L'analyse des relations entre les variables du modèle

#### L'association de l'adaptation au travail avec les variables quantitatives et qualitatives du modèle

Les variables quantitatives positivement et significativement corrélées avec l'adaptation au travail sont, par ordre décroissant, le soutien du supérieur ( $r = .50$ ,  $p < .001$ ), l'autonomie dans le rôle ( $r = .371$ ,  $p < .001$ ), le temps depuis

l'arrivée en Inde ( $r=.335, p<.001$ ), la résistance au stress ( $r=.328, p<.001$ ), la capacité de substitution ( $r=.256, p<.01$ ), le soutien des collègues ( $r=.218, p<.05$ ), et de l'organisation d'origine ( $r=.199, p<.05$ ), la confiance dans ses compétences techniques ( $r=.175, p<.07$ ), puis enfin la clarté dans le rôle ( $r=.171, p<.07$ ). Toutes les corrélations sont du signe attendu ( voir tableau récapitulatif en annexe 3).

Le test d'analyse de variance n'indique aucune différence entre les moyennes d'adaptation au travail pour les expatriés ayant suivi une formation inter culturelle avant le départ et ceux qui n'en ont pas suivi ( $F=.736, p=.570$ ). De même, la moyenne de l'adaptation au travail est similaire entre les hommes et les femmes ( $F=.103, p=.749$ ). Le statut familial (célibataire, partenaire en Inde, partenaire resté dans le pays d'origine) n'a pas non plus d'influence sur l'adaptation au travail ( $F=.208, p=.959$ ). Aussi, sur cet échantillon global, aucun lien n'est mis en évidence, entre l'adaptation au travail, et les variables de sexe et du statut familial.

### Le test du modèle sur l'échantillon global

Nous utilisons la méthode de la régression pas à pas descendante<sup>2</sup>, sur l'ensemble des variables, afin d'éliminer de l'équation les variables les plus corrélées entre elles. Cette méthode permet de réduire autant que possible la multicollinéarité entre les variables explicatives et d'obtenir ainsi une meilleure estimation des coefficients de régression bêta. L'introduction de la variable pays d'origine augmente significativement la qualité du modèle, et fait passer le R<sup>2</sup> ajusté de .52 ( $F=17.12, p<.001$ ) à .66 ( $F=23, p<.001$ ).

Les résultats de l'analyse de régression pas à pas descendante sur l'échantillon global montrent que 8 variables sont conservées. Elles ont toutes un effet significatif sur l'adaptation au travail . Parmi elles, la variable pays d'origine a le plus fort pouvoir explicatif ( $\beta=.44, p<.001$ ). Viennent ensuite le temps depuis l'arrivée ( $\beta=.39, p<.001$ ) et le soutien du supérieur ( $\beta=.387, p<.001$ ), la clarté dans le rôle ( $\beta=.32, p<.001$ ), la résistance au stress ( $\beta=.20, p<.001$ ), l'autonomie dans le rôle ( $\beta=.20, p<.01$ ), la confiance dans les compétences techniques ( $\beta=.14, p<.05$ ) et la nouveauté de la culture organisationnelle ( $\beta=-.10, p<.1$ ). Toutes les associations sont du signe attendu.

En ce qui concerne la qualité globale du modèle comprenant le pays d'origine, les 8 variables de l'équation expliquent 66 % de la variance de l'adaptation au travail ( $R^2$  ajusté = .66,  $F = 23$ ). L'indice de multicollinéarité (CI = plus grande valeur propre/plus petite valeur propre) est de 27, ce qui est acceptable (Belsey, Kuh et Welsh, 1980). Pour chaque variable retenue, le test t de Student montre qu'il existe une relation significative avec l'adaptation au travail. Seule la nouveauté de la culture organisationnelle n'a pas d'effet significatif sur l'adaptation au travail.

Table 3 : Résultats de la régression pas à pas descendante sur l'échantillon global

<i>Variables explicatives</i>	<i>Bêta standardisé</i>	<i>Test t</i>
Pays d'origine	-.443	-6.9 ***
Temps	.393	6.50 ***
Soutien du supérieur	.387	6.22 ***
Clarté du rôle	.323	5.16 ***
Résistance au stress	.209	3.44 ***
Autonomie dans le rôle	.204	3.22 **
Compétence technique	.137	2.20 *
Dissimilarité entre les organisations	-.101	-1.62 +

R<sup>2</sup> ajusté: .66,  $F= 23$  \*\*\*, avec + =  $p < 0.1$ , \* =  $p < 0,05$ , \*\* =  $p < 0,01$ , et \*\*\* =  $p < 0,001$ .

Afin de mieux comprendre l'effet du pays d'origine sur l'adaptation et ses antécédents, nous reconduisons la régression sur les deux sous échantillons séparés.

### Le test du modèle par pays d'origine

<sup>2</sup> Nous avons d'abord effectué une régression bloquée de l'adaptation au travail sur l'ensemble des variables explicatives. Le fait d'ajouter la variable pays d'origine fait augmenter le R<sup>2</sup> ajusté de .48 à .65. Le pays d'origine est donc dans ce cas également extrêmement significatif. Cependant, L'indice de multicollinéarité (CI = plus grande valeur propre/plus petite valeur propre) CI très élevé (40) nous a suggéré un problème de multicollinéarité entre les variables explicatives. D'où l'utilisation de la régression hiérarchique descendante.

Dans cette dernière analyse, nous examinons les variations du pouvoir explicatif des facteurs d'adaptation au travail en fonction du pays d'origine de l'expatrié. Une analyse de régression de l'adaptation au travail sur toutes les variables du modèle, mais conduite cette fois séparément sur les échantillons français et coréens, permet d'isoler les variables significatives sur les échantillons respectifs et de comparer leur pouvoir explicatif. Les résultats montrent que l'impact des facteurs d'adaptation varie significativement en fonction du pays d'origine.

Pour les Français, c'est l'autonomie dans le rôle ( $\beta = .38$ ,  $p < .001$ ) qui est le facteur d'adaptation le plus important, alors qu'il ne joue aucun rôle pour les Coréens. Viennent ensuite, et par ordre décroissant d'importance, la clarté dans le rôle ( $\beta = .37$ ,  $p < .001$ ), le temps écoulé depuis l'arrivée en Inde ( $\beta = .34$ ,  $p < .001$ ), le soutien du supérieur ( $\beta = .32$ ,  $p < .001$ ), la résistance au stress ( $\beta = .25$ ,  $p < .001$ ), et la dissimilarité entre les organisation d'origine et d'affectation ( $\beta = .18$ ,  $p < .05$ ).

Pour les coréens, le facteur le plus important est le temps depuis l'arrivée en Inde ( $\beta = .52$ ,  $p < .001$ ). Viennent ensuite le soutien du supérieur ( $\beta = .40$ ,  $p < .001$ ) et la clarté du rôle ( $\beta = .34$ ,  $p < .001$ ). Puis apparaissent ensuite des facteurs qui n'importaient pas pour les français, la compétence technique ( $\beta = .24$ ,  $p < .01$ ), le soutien des collègues ( $\beta = .22$ ,  $p < .01$ ) et l'expérience internationale antérieure ( $\beta = .21$ ,  $p < .05$ ). La résistance au stress et la dissimilarité perçue des organisation n'est pas significativement reliée à l'adaptation des coréens.

Dans les deux cas, le modèle explique plus de 60 % de la variance de l'adaptation au travail, le test F est élevé et l'index de colinéarité acceptable.

Nous avons également examiné en détail l'effet de la préparation à l'expatriation, sur les échantillons nationaux, et sur les expatriés n'ayant pas vécu à l'étranger: aucune différence de moyenne d'adaptation au travail n'est significative entre les expatriés qui ont suivi une formation et ceux qui n'en ont pas suivi, ni pour les français, ni pour les coréens.

Enfin, les résultats d'analyse de variances sur les échantillons nationaux montrent que ni le sexe, ni le statut familial (célibataire, partenaire en Inde ou partenaire resté au pays d'origine) ne sont significativement corrélés à l'adaptation au travail.

Table 4 : Résultats de la régression pas à pas descendante de l'adaptation au travail par pays d'origine

<i>Variables explicatives</i>	<i>Français</i>		<i>Variables explicatives</i>	<i>Coréens</i>	
	<i>Bêta</i>	<i>Test t</i>		<i>Bêta</i>	<i>Test t</i>
Autonomie dans le rôle	-.388	4.34 ***	Temps	.521	5.96 ***
Clarté du rôle	.371	4.29 ***	Soutien du supérieur	.401	4.90 ***
Temps	.349	4.09 ***	Clarté du rôle	.345	3.87 ***
Soutien du supérieur	.322	3.79 ***	Compétence technique	.243	2.83 **
Résistance au stress	.251	2.87 ***	Soutien des collègues	.224	2.66 *
Dissimilarité entre les org.	-.181	-2.22 *	Expérience internationale	.213	2.46 *
R <sup>2</sup> ajusté, F	.70, 19 ***		R <sup>2</sup> ajusté, F	.64, 16.5 ***	

avec \* =  $p < 0,05$ , \*\* =  $p < 0,01$ , et \*\*\* =  $p < 0,001$ .

## **DISCUSSION ET CONCLUSIONS**

### • **Résumé des résultats et contributions**

Cette étude présente un modèle de l'adaptation au travail intégrant les facteurs organisationnels, individuels et contextuels et vise à analyser en détail l'impact du pays d'origine de l'expatrié sur l'adaptation au travail et ses antécédents. Les résultats montrent que le pays d'origine a un effet direct sur l'adaptation au travail en expliquant plus de 10 % de sa variance. Le pays d'origine a aussi un effet modérateur sur les antécédents de l'adaptation puisque leurs coefficients varient d'un pays à l'autre. La plupart des hypothèses que nous avons posées sont vérifiées, mais certaines doivent être relativisées car elles ne sont vérifiées que sur l'un ou l'autre des échantillons (global, français, coréen).

Les analyses globales et par pays montrent que la **clarté** du rôle est significativement et positivement reliée à l'adaptation au travail. Nos résultats confirment ceux des recherches antérieures (Black, 1988, Black et Gregersen, 1991). **L'autonomie** dans le rôle est significativement et positivement reliée à l'adaptation sur l'échantillon global et sur l'échantillon français, confirmant ainsi les résultats de Aryee et Stone (1996), de Black et Gregersen (1991), et de Cerdin (1999). Cependant, dans l'échantillon coréen, l'autonomie, bien que

significativement corrélée à l'adaptation ( $r = .34, p < .005$ ), est exclue par la régression pas à pas descendante. Le changement de niveau hiérarchique ou de service, en revanche, ne sont pas corrélés, sur aucun des échantillons, à l'adaptation au travail. Comme nous en avons posé l'hypothèse, ces variables ne sont pas reliées à l'adaptation au travail. Nos résultats sont consistants avec ceux de Black (1989) et de Cerdin (1999).

Le **soutien organisationnel** du supérieur, des collègues et de l'organisation d'origine, sont tous les trois significativement et positivement corrélés à l'adaptation au travail sur l'échantillon global. Cependant, les résultats diffèrent sur les échantillons nationaux. Dans l'échantillon français, seul le soutien du supérieur est significativement corrélé à la variable d'adaptation. Dans l'échantillon coréen, le soutien du supérieur, mais aussi des collègues sont corrélés significativement à l'adaptation. Nos résultats confirment ceux de Cerdin (1999) mais contredisent ceux de Aryee et Stones (1996), qui trouvent, dans leur échantillon rassemblant 184 expatriés de nationalités diverses, que seul le soutien des collègues entre dans l'équation de régression.

Comme Parker et McEvoy (1993) dans leur étude de 169 expatriés de 21 nationalités, nous trouvons que la nouveauté de la **culture organisationnelle** est négativement, mais non significativement, reliée à l'adaptation au travail sur l'échantillon global. En revanche, elle s'avère bien plus significativement négative dans l'échantillon français. Les coréens semblent moins sensible à cette variable. Les résultats de notre recherche ne montrent aucune relation entre la **préparation interculturelle** à l'expatriation et l'adaptation au travail. Il serait intéressant, dans les recherches futures, d'examiner l'impact, non pas de la préparation interculturelle, mais de la préparation au travail.

**L'expérience internationale** n'est significative que chez les Coréens. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises coréennes ne se sont ouvertes à l'étranger que bien récemment en comparaison avec les entreprises françaises. Nos résultats confirment que les résultats sont variables selon le pays d'origine de l'expatrié. Les résultats relatifs aux six facettes de **l'adaptabilité** varient également selon le pays d'origine. Alors que la résistance active au stress et la compétence technique entrent tous les deux dans la régression globale, les régressions séparées précisent que seule la résistance active au stress favorise l'adaptation des Français, et que seule la compétence technique favorise l'adaptation des Coréens. Contrairement à Cerdin (1999) et à Black (1990), nous ne trouvons pas de corrélation significativement positive entre les autres facettes de l'adaptabilité et l'adaptation au travail, ni sur l'échantillon global, ni sur les échantillons nationaux. Nous notons que les autres études n'avaient pas contrôlé la distance culturelle entre le pays d'origine des expatriés et leur pays d'affectation.

Quant au **soutien du conjoint**, s'il est positivement et significativement corrélé à l'adaptation dans l'échantillon global, il ne l'est plus sur aucun des échantillons nationaux. Ceci vient probablement du fait que les Français, qui présentent une meilleure adaptation au travail, perçoivent plus fortement le soutien de leurs partenaires. Nos résultats nationaux confirment ceux des études antérieures (Cerdin, 1999, Black et Gregersen, 1991). Comme Cerdin (1999), nous trouvons que la variable « **temps passé dans le pays d'accueil** » est fortement explicative de l'adaptation au travail, tant sur l'échantillon global que sur les échantillons nationaux. Le temps passé depuis l'arrivée est la variable la plus explicative de l'adaptation au travail des Coréens. Ces résultats sont contraires à ceux de Janssens (1995): sur un échantillon d'expatriés belges et britanniques, une analyse de régression n'indique aucune relation entre cette variable et l'adaptation au travail. La nationalité des expatriés étudiés pourrait faire la différence: l'appréhension et la perception du temps et de ces conséquences sont en effet fortement reliés à la culture.

Le résultat le plus important de notre recherche est la mise en évidence de l'influence directe du **pays d'origine** sur l'adaptation au travail et son effet modérateur sur les autres variables explicatives. Dans la régression globale, le pays d'origine est le facteur le plus explicatif de l'adaptation au travail. Dans les recherches de Black et Gregersen (1991) sur les rapatriés américains, de Cerdin (1999) sur les expatriés français et de Gregersen et Stroh (1997) sur les rapatriés finlandais, la variable de distance culturelle subjective (mesurée par l'échelle de Black et Gregersen, 1991) n'entre pas dans la régression de l'adaptation au travail. Parker et McEvoy (1993) trouvent une relation négative mais non significative entre la distance culturelle (calculée d'après les quatre dimensions d'Hofstede) et l'adaptation au travail sur un groupe d'expatriés de diverses nationalités. Il est vrai que notre étude ne permet pas d'affirmer si les résultats obtenus sur les échantillons français et coréens dépendent des caractéristiques nationales ou de la distance entre ces deux cultures et la culture Indienne. Des travaux ultérieurs devront se pencher sur cette question.

Enfin, les résultats de cette recherche sont consistants avec les travaux d'Hofstede (1991), au moins sur trois points. D'abord, le fait que les Français s'adaptent mieux au travail en Inde que les Coréens est cohérent avec les travaux d'Hofstede, dans le sens où la distance culturelle France - Inde est inférieure à la distance Corée - Inde.

Ensuite, le fait que pour les expatriés français et coréens, le soutien du supérieur soit un facteur essentiel de l'adaptation au travail est également consistant avec la théorie d'Hofstede dans le sens où ces deux cultures sont caractérisées par une distance hiérarchique forte et où le supérieur joue un rôle important. Enfin, il apparaît logique, toujours suivant la théorie d'Hofstede, que le soutien des collègues soit également significatif pour les Coréens qui affichent une tendance collectiviste. Cependant, ces résultats doivent être interprétés avec précaution: d'autres études sur l'impact de la culture sur l'adaptation et ses antécédents sont nécessaires pour mieux comprendre les relations entre pays d'origine, distance culturelle et adaptation.

Table 5: Résumé des résultats de la recherche.

Echantillon	Global	Français	Coréen
<b>Variables explicatives</b>			
H1. Clarté du rôle	+	+	+
H2. Autonomie dans le rôle	+	+	0
H3. Changement de niveau hiér.	0	0	0
H4. Changement de fonction	0	0	0
H5. Soutien du supérieur	+	+	+
H6. Soutien des collègues	0	0	+
H7. Soutien org. d'origine	0	0	0
H8. Nouveauté de la culture org.	-	-	0
H9. Préparation interculturelle	0	0	0
H10. Expérience internationale	0	0	+
H11. L'adaptabilité			
Résistance au stress	+	+	0
Compétence technique	+	0	+
H12. Soutien du partenaire	0	0	0
H13. Temps	+	+	+
14. Pays d'origine			
H14-1. Effet direct	<b>oui</b>		
H14-2. Modération		<b>oui</b>	<b>oui</b>

\* (+)association positive, (-): association négative, (O): pas d'association avec l'adaptation au travail

Sur le plan managérial, ces résultats suggèrent que les entreprises ne peuvent pas se contenter de gérer tous les expatriés de la même façon. Le succès de leur intégration dans leur nouveau poste passe par une approche contingente prenant en compte le pays d'origine et le pays d'affectation de l'expatrié. D'abord, de telles études mettant en valeur les facteurs d'adaptation les plus importants selon le pays d'origine fournissent aux cadres en charge du management du personnel international des éléments supplémentaires pour mieux évaluer les difficultés d'adaptation que rencontreront les expatriés et améliorer les politiques de soutien des expatriés selon leur besoins particuliers relatifs à leur culture d'origine. Nos résultats suggèrent en outre que les organisations favorisent la sélection de cadres pour qui le pays d'affectation n'est pas trop éloigné culturellement de leur pays d'origine (Parker et McEvoy, 1993). La durée des contrats doit être fixée de façon à prendre en compte le délai plus ou moins long d'adaptation du cadre. Enfin, les résultats de la recherche confirment que le niveau de complexité qui caractérise les organisations augmente en contexte interculturel (Parker et McEvoy, 1993). En dépit des limites qui caractérisent ce type de recherches, des efforts supplémentaires sont requis pour étudier de façon plus précise les effets de la culture sur les antécédents de l'adaptation interculturelle.

#### • Limites et voies de recherche

Il faut souligner que ces résultats doivent être interprétés en fonction des limites méthodologiques de notre recherche.

La première limite est sans doute la taille de l'échantillon. En effet, seuls deux pays sont examinés, la France et la Corée. De plus, le nombre de répondants par pays est faible. Les recherches ultérieures devront inclure plus de pays d'origine et plus de répondants par pays. De plus, l'échantillon ne comprend que des expatriés qui se sont suffisamment adaptés pour rester en Inde, excluant ainsi de l'étude ceux qui sont partis avant le terme de leur contrat. Il serait intéressant d'approfondir le sujet en recherchant, dans les causes de ces départs anticipés, les facteurs qui ont conduit ces personnes à une mauvaise adaptation.

Deux limites concernent la collecte des données. Tout d'abord, le questionnaire a été rédigé en anglais. Cependant, le pré-test n'a pas fait apparaître de problèmes de compréhension pour les Français comme pour les Coréens. La langue de travail dans les entreprises en Inde est l'anglais. Les expatriés de l'échantillon occupent des postes de haut niveau pour lesquels le processus de sélection assure un niveau d'anglais suffisant pour comprendre et répondre au questionnaire. De plus, les données concernant les variables dépendantes et indépendantes ont été collectées en même temps et sont fondées sur une auto-estimation par les répondants. La rationalité rétrospective et le biais de désirabilité sociale peuvent alors fausser les réponses. Cependant l'influence de la rationalité rétrospective est probablement limitée car nous avons vérifié qu'il n'y a pas de relation entre l'adaptation au travail et d'autres variables comme l'initiative du contrat (si l'expatrié a demandé ou non l'expatriation en Inde,  $F = 1.5$   $p = 0.223$ ) ou le changement de niveau hiérarchique ( $t = 0.0198$ ,  $p = 0.846$ ).

D'autres limites concernent les variables du modèle. La première concerne le soutien social organisationnel des collègues. Notre modèle ne permet pas de distinguer entre les collègues expatriés et les collègues du pays hôtes, comme le préconisent Aryee et Stone (1996). La seconde concerne le nombre restreint des variables explicatives du modèle. Il serait intéressant d'examiner l'impact de la culture d'origine sur les autres facteurs d'adaptation. D'autres facteurs individuels (comme la motivation à s'expatrier, l'identification à l'entreprise, les relations des expatriés avec leur communauté nationale dans le pays étranger), d'autres facteurs organisationnels (comme les politiques de rémunération, le fait que la réintégration de l'expatrié soit prévue ou non, le type de contrat) et d'autres facteurs contextuels (comme l'adaptation du partenaire) devraient être pris en compte. Des recherches futures pourraient étudier plus précisément les relations entre l'adaptation de l'expatrié et les différentes dimensions de la distance culturelle. Une autre limite de l'étude est sa focalisation sur la perception des expatriés eux-mêmes (des nationaux du pays d'origine). Cependant, Nicholson (1984) remarque, dans sa théorie des transitions au travail centrée sur la personne, que c'est la perception subjective de la réalité par la personne qui est opérationnellement importante. «Ce qui est perçu comme réel est réel dans ses conséquences».

Enfin, notre étude présente des limites méthodologiques. L'utilisation de méthodes statistiques plus sophistiquées comme les équations structurelles pourrait s'avérer riche en perspectives pour traiter simultanément les diverses facettes de l'adaptation. Les méthodes qualitatives pourraient apporter des précisions utiles et complémentaires. Par ailleurs l'adaptation étant un processus qui s'inscrit dans la durée, des études longitudinales seraient mieux adaptées.

## REFERENCES

- Aryee S., Stone R. J., 1996. Work experiences, work adjustment and psychological well-being of expatriate employees in Hong Kong, *International Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 150-164.
- Arthur M. B., 1994. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15: 295-306.
- Arthur W., Bennet W., 1995. The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success, *Personel Psychology*, 48: 99-115.
- Belsley D.A, Kuh E., Welsch R.E, 1980. Regression diagnostics: identifying influential data and sources of collinearity, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Black J. S. 1988. Work-role transition: a study of American expatriate managers in Japan, *Journal of International Business Studies*, 19: 274-291.
- Black J. S., 1990. The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers, *Management International Review*, 30: 119-134.
- Black J. S., Gregersen H. B., 1991. Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments, *Human Relations*, vol. 44, N°5: 497-515.
- Black J. S., Gregersen H. B., 1999. The right way to manage expats, *Harward Business Review*, March-April, pp. 52-60.
- Black J. S., Gregersen H. B.; Mendenhall M., 1992. *Global assignments: successfully expatriating and repatriating international managers*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Black J.S., Mendenhall M., 1990. Cross-cultural Training Effectiveness: a review and theoretical framework, *Academy of Management Review*, 15: 113-136.
- Black J. S., Mendenhall M., Oddou G., 1991. Towards a comprehensive model of international adjustment : an integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*, 16, 2: 291-317.
- Black J. S., Stephens G. K., 1989. The influence of the spouse on American expatriates adjustment in overseas assignments, *Journal of Management*, 15:529-544.
- Bonduelle, P., 1993. Office des Migrations Internationales. Propos rapportés par Anne Planté, Les frenchies à l'assaut de l'Europe, *Problèmes Economiques*, n 2.337, 11 août 1993.
- Breaugh J. A., Colihan J. P., 1994. Measuring facets of job ambiguity: construct validity evidence, *Journal of*

- Applied Psychology*, 79, 2, pp. 191-202.
- Brett J. M., 1984. Job transition and personal and role development, in Rowland K. M; Ferris G.R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 2: 155-186. Greenwich, Conn.: JAI press.
- Caligiuri P., 2000. Selecting Expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment, *Management International Review*, 40: 61-80.
- Carter M., 1989. Moving managers internationally, The need for flexibility, *Human Resources Planning*, 12: 43-47.
- Cerdin J.L., 1996. *Mobilité internationale des cadres: adaptation et décision d'expatriation*, thèse de doctorat, Université des Sciences Sociales, Toulouse.
- Cerdin J.L., 1999. *La mobilité internationale: réussir l'expatriation*, Paris, Editions d'Organisation.
- Cerdin J.L., Chandon J-L., Waxin M., 1999. The adaptability of the French expatriates : a confirmatory analysis, Workshop on expatriation, Madrid, sept. 1999.
- Church A., 1982. Sojourner Adjustment, *Psychological Bulletin*, 91: 540-572.
- Feldman, D. C., Tompson, H. B., 1992. Expatriation, repatriation, and domestic and geographical relocation: an empirical investigation of adjustment to new job assignments, *Journal of International Business Studies*, 16: 34-44.
- Folkman S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, DeLongis and Gruen G. 1986. Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 992-1003.
- Gertsens M., 1990, *Intercultural competence and expatriates*, Oslo Business school.
- Gregersen H. B., Stroh L. K, 1997. Coming home to the Arctic cold: antecedents to Finnish expatriates and spouse repatriation, *Personnel Psychology*, 50, 3: 635-654.
- Hall E. T., Hall M. T., 1990. Guide du comportement dans les affaires internationales, 1987, trad. française, Edition du Seuil, Paris, 1990.
- Hofstede G., 1991. *Cultures and organisations*, McGraw Hill.
- Ilgen D.R., Hollenbeck J.R., 1991., "The structure of work: job design and roles", in Dunnette M.D., Hough L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2., Palo Alto CA: consulting Psychologists Press: 165-207.
- d'Iribarne, P., 1989. La logique de l'honneur, Editions du Seuil, Paris.
- Janssens M., 1995. Intercultural interaction: a burden on international managers ?, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 155-167.
- Jones G. R., 1983. Psychological orientation and the process of organizational socialization: an interactionist perspective, *Academy of Management Review*, 8: 464-474.
- Karasek R.A., 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-308.
- Louis M. R. 1980. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25: 226-251.
- Mendenhall M., Oddou, G., 1991. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*, Vol. 16 n° 2:291-317.
- McEvoy G., Parker B., 1995. Expatriate adjustment: causes and consequences, in Selmer J. (ed.) *Expatriate Management*, 97-114.
- Nicholson N., 1984. A theory of work role transitions, *Administrative Science Quarterly*, 29: 172- 191.
- Nicholson N.; Imaizumi A., 1993. The adjustment of Japanese expatriates to living and working in Britain, *British Journal of Management*, 4: 119-34.
- Parker B., McEvoy G. M., 1993. Initial examination of a model of intercultural adjustment, *International Journal of Intercultural Relations*, 17: 355-379.
- Pinder C. C., Schroeder K. G., 1987. Time to proficiency following job transfer, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 2: 336-353.
- Poirey K., 1997. *Gestion des cadres expatriés dans les organisations multinationales françaises: éléments de la gestion internationale des ressources humaines*, Thèse de Doctorat, Université de Poitiers.
- Searle W., Ward C., 1990. The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross cultural transitions, *International Journal of Intercultural Relations*, 14:449-464.
- Sharma S., Durand R. M., Gur-Arie O., 1981. Identification and analysis of moderator variables, *Journal of Marketing Research*, vol XVIII, 291-300.
- Tung R. L., 1981. Selection and training of personnel for overseas assignments, *Columbia Journal of World Business*, 16, 1: 68 - 78.
- Waxin M., Roger A., Chandon J. L, 1997. L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste, une analyse contingente et quantitative, le cas des expatriés français en Norvège, *GRH face à la crise: GRH en crise ?*, Presse HEC, M. Tremblay, B. Sire éd Montréal Eds.

Waxin M., Chandon J.-L., 2000. The impact of cultural distance on expatriates' time to proficiency, *EIASM Workshop on Strategic Human Resource Management*, INDEAD, Paris.

**Annexe 1: Calcul des distances culturelles entre la France, la Corée et l'Inde en utilisant les facteurs de variabilité culturelle de Hofstede (1991)**

Pays	Distance hiérarchique	Contrôle de l'incertitude	Individualisme	Masculinité	Distance culturelle à l'Inde *
France	68	86	71	43	91
Corée	60	85	18	39	109
Inde	77	40	48	56	-

\* Distances calculées en utilisant la méthode «city block».

**Annexe 2: La mesure de la résistance active au stress**

You discovered a new job and a new culture in the same time. Could you give us information about how you are coping / you have coped with this stressful event ? Please circle how much you agree with the those statements:

1. Completely disagree 2. Disagree 3. Generally disagree 4. Undecided 5. Generally agree 6. Agree 7. Completely agree

1.I attempt actively to change the work environment (ex: work long hours, change work procedure).....	1	2	3	4	5	6	7
2.I attempt actively to seek out information or get additional training.....	1	2	3	4	5	6	7
3.I try to see the more positive side of problems and then take advantage of the benefits the job does offer.....	1	2	3	4	5	6	7
4.I try to forget the problem.....	1	2	3	4	5	6	7

This question refers also to the way you cope with the stressful event of expatriation. How do you use the different anti-stress strategies?, please distribute 100 points between the following 4 propositions:

1. I attempt actively to change the work environment (ex: work long hours, change work rocedure).....	___ points
2.I attempt actively to seek out information / help .....	___ points
3.I try to see the more positive side of problems and then take advantage of the benefits the job does offer.....	___ points
4.I try to forget the problem .....	___ points
<b>Total:</b>	<b>100 points</b>

**Annexe 3 : Corrélations significatives entre l'adaptation au travail et les variables explicatives du modèle**

<i>Variables</i>	<i>Corrélation avec l'adaptation au travail (N= 114)</i>
Soutien du supérieur	.500 ***
Autonomie dans le rôle	.371 ***
Temps	.355 ***
Résistance au stress	.328 ***
Capacité de substitution	.256 **
Soutien des collègues	.218 *
Soutien de l'organisation d'origine	.199 *
Compétence technique	.175 +
Clarté du rôle	.171 +

+ = p < 0.7, \* = p < 0,05, \*\* = p < 0,01, et \*\*\* = p < 0,001.