

Expatriation professionnelle : le défi interdépendant pour les entreprises et pour les individus.

Maria Ester de Freitas

EAESP/FGV-Brésil

mfreitas@fgvsp.br

ABSTRACT:

The article is based on the feedbacks from Brazilian expatriate executives about their experience in France. They made some suggestions how to enterprises might improve their expatriation process in order to make it more human and responsible, and to reduce the ambiguities and omissions what increase uncertainties and pains of an experience which might be rich and profitable for both sides. We understand that an enterprise expatriates rather a family than only its professional. This article also appoints some suggestions to the professional who intends to be successful as an expatriate. This study might be specifically classified in Human Resources field, but in the wide sense it belongs to the Intercultural Organizational Studies.

KEY-WORDS: Intercultural Management – International Human Resources – Professional Expatriation – Executive Life - Professional Mobility

RÉSUMÉ:

Cet article se base sur une recherche empirique menée auprès de cadres brésiliens expatriés en France. Nous avons pour but de présenter l'évaluation faite par les personnes interviewées au sujet de leur expatriation ainsi que leurs suggestions afin que les entreprises perfectionnent leurs processus, les rendent plus humains et responsables, réduisent les ambiguïtés et les omissions qui augmentent les incertitudes et les souffrances d'une expérience qui pourrait être enrichissante des deux côtés. On entend qu'une entreprise expatrie une famille et

non seulement un professionnel. Dans cet article, nous proposons également des suggestions à l'adresse des professionnels ayant l'intention de s'expatrier, car nous croyons que l'expérience vécue par d'autres peut contribuer à un processus mieux réussi pour d'autres. Ce travail s'inscrit spécifiquement dans le domaine des Ressources humaines et, de façon plus élargie, dans le domaine des Études organisationnelles interculturelles.

Mots-clés: Management interculturel – Ressources humaines internationales - Expatriation Professionnelle – Vie des cadres – Mobilité professionnelle

INTRODUCTION

L'expatriation professionnelle devient une pratique de plus en plus répandue dans le quotidien des grandes entreprises. Il s'agit, avant tout, d'une décision ou d'une politique organisationnelle, un recours auquel les organisations font appel pour atteindre certains objectifs, parmi lesquels nous pouvons citer : a) internationalisation de sa gestion ; b) augmentation du répertoire des connaissances d'une équipe donnée dans le but de développer un projet et/ou une unité spécifiques ; c) former de nouveaux leaders; d) élever le niveau de la coordination et du contrôle de leurs unités géographiquement dispersées ; e) augmenter la diversité stratégique de leurs ressources humaines face aux marchés globaux ; f) développer et intégrer de nouvelles techniques et de nouveaux processus organisationnels ; g) exemplifier des aspects importants de la culture de la maison mère. Ces objectifs, isolés ou en bloc, sont sous-jacents à la décision d'une entreprise d'expatrier quelques uns de ses professionnels mais cela ne signifie pas qu'il s'agisse d'une décision qu'elle doit prendre unilatéralement.

Les études interculturelles, dans lesquels s'inscrivent les études sur l'expatriation, sont relativement récentes, datant des années 1990 et ils sont de nature éminemment empirique. Dans une grande partie de la bibliographie sur

l'expatriation, on trouve un consensus autour des coûts élevés de ce processus et sur les hauts risques qu'il implique, en général présentés uniquement du point de vue de l'entreprise (GAUTHEY & XARDEL, 1990; COMPETENCES, 1995; DESJEUX, 1998; JORDAN & CARTWRIGHT, 1998; GRAY, 1991; READ, 1995; LES ECHOS, 1999). L'analyse de la question d'après le feedback des professionnels concernés ou ayant vécu ce processus est encore rare. Néanmoins, quelques auteurs commencent à étudier ces aspects et à indiquer des choix possibles pour éviter certaines impasses et difficultés qui empêcheraient un vécu aussi riche de se réaliser (LEWIS, 1997; ADLER, 2000; CERDIN, 2002; FREITAS, 2000 et 2005).

L'expérience déjà consignée nous montrent quelques points de vulnérabilité dans le processus de l'expatriation, parmi lesquels il faudrait mentionner tout particulièrement celui du conjoint. Plusieurs entreprises globales simplifient toutefois le traitement donné à l'expatriation, dans la mesure où elle se limite à un engagement envers le professionnel uniquement, c'est-à-dire qu'elles oublient souvent le fait que ce professionnel a une famille fortement affectée par cette décision, donc les entreprises en ont une part de responsabilité. L'adaptation culturelle est ici comprise comme la construction d'un nouveau quotidien et les ajustements faits pour réduire les sentiments d'insécurité et une certaine gêne dérivés de l'ignorance culturelle, ainsi que l'acceptation relativement facile de ce qui est différent dans les nouvelles circonstances et dans le nouveau code culturel.

Notre étude s'appuie sur une recherche empirique réalisée par auprès de cadres brésiliens expatriés en France, dont l'échantillon se compose de : a) 17 cadres travaillant dans des entreprises brésiliennes ; b) 15 cadres travaillant dans des entreprises françaises ; c) 05 conjoints expatriés, dont 04 épouses et 01 époux. Cette étude s'inspire de l'ethnométhodologie, s'utilise de témoignages et se concentre sur les impacts que la décision de suivre une carrière internationale a eu sur la vie des individus et de leurs familles.

Cet article a pour but d'analyser - à partir des points considérés par les personnes interviewées comme plus critiques – les suggestions pour que les entreprises perfectionnent leurs processus, les rendent plus humains et

responsables, réduisent les ambiguïtés et les omissions qui augmentent les incertitudes et les souffrances d'une expérience qui pourrait être enrichissante des deux côtés. Cet article présente également aux professionnels qui souhaitent s'expatrier, les précautions et les démarches qu'ils doivent anticiper.

Cette étude a l'ambition d'éveiller une plus grande sensibilité et responsabilité de la part des entreprises qui expatrient, car il s'agit non seulement d'une attitude humainement plus souhaitable, mais aussi car cela se montre plus efficace du point de vue organisationnel. Nous espérons encore contribuer à ce que les difficultés éprouvées par les individus qui acceptent de s'expatrier soient réduites, en les alertant sur les aspects qui relèvent de leur propre responsabilité et initiative. Nous ferons quelques considérations sur le processus de déracinement culturel et le besoin de construire un autre quotidien, avant d'aborder quelques aspects concernant le processus d'expatriation et les éventuels points de vulnérabilité, pour spécifier ensuite les feedbacks donnés par les interviewés de FREITAS (2005), destinés tant aux entreprises qu'aux professionnels concernés.

1. DÉRACINEMENT CULTUREL ET LA CONSTRUCTION D'UN NOUVEAU QUOTIDIEN

Nous vivons à présent dans un monde qui place la créativité et l'innovation comme pierre de touche, où la connaissance ou le capital intellectuel constituent un grand élément de différenciation; un monde où le savoir se transforme dans des délais de plus en plus courts et où les spécialisations deviennent obsolètes en un clin d'oeil ; où les grandes entreprises font le tour du monde, suivent le soleil et capitalisent les différences des fuseaux horaires (LES ECHOS, 2001), colonisent les marchés, raison pour laquelle elles doivent compter sur des armées compétentes pour les maintenir et les étendre. Vivre avec le changement et la différence constitue la norme dans ce monde nouveau.

Il existe aujourd'hui un déplacement important de personnes sur notre planète, accéléré par la tendance à une économie de plus en plus mondialisée, qui pose la mobilité de professionnels hautement qualifiés comme un élément

fondamental pour cette consolidation. Les entreprises mondiales assument et s'approprient la diversité du monde non seulement par le biais des méga fusions de leurs unités productrices, mais également dans la fusion d'équipes multiculturelles. Il est plus facile de comprendre et d'avoir affaire à la complexité du monde et des marchés quand les hommes, les cultures, les idées et les desseins de ce monde sont représentés dans le stock de connaissance et de créativité de chaque entreprise. Il devient urgent d'assumer la diversité comme un besoin intrinsèque des temps qui s'envolent (FREITAS, 2005).

L'homme est de plus en plus sollicité à courir le monde, à se déterritorialiser, à s'adapter de plus en plus vite aux nouvelles exigences professionnelles, à recycler son savoir constamment, à réintégrer différentes expériences professionnelles dans sa biographie et à présenter des performances de plus en plus élevées, indépendamment du milieu culturel où il s'insère. Or, il n'y a pas toutefois d'être humain privé de culture ; nous sommes tous produits également par notre culture maternelle et y renoncer pour en assumer une autre n'est un processus ni simple ni facile. Changer de pays, changer de culture signifie, entre autres, construire une vie nouvelle, faire de nouvelles représentations et donner des significations différentes à ce qui était familier ; être attentif aux comportements courants qui peuvent être considérés comme bizarres ou offensifs par d'autres peuples, c'est essayer de voir l'autre à travers ses propres yeux pour voir comment on est vu par cet autre ; c'est réassocier des émotions avec des faits et des gestes, lire dans les interlignes les silences et les regards jusque-là inconnus. Plonger de telle sorte n'est possible qu'à travers une reconstruction interne, car la question de l'identité est mise en cause.

L'identité est un résultat, un état psychosocial qui peut varier dans le temps, qui n'est pas fixe et dépend de son point de définition, car elle concerne à la fois un individu, un groupe et une société. Un individu possède plusieurs identités et cet ensemble lui permet d'éprouver un sentiment d'identité. Un noyau identitaire se constitue comme source de cohérence interne qui caractérise un être qui a la conscience d'avoir une existence propre. Il s'agit d'une auto-catégorisation qui peut varier suivant des critères tels que nationalité, sexe, âge,

profession, culture, histoire (MUCCHIELLI, 1992). Car changer de culture peut provoquer un processus de désidentification, de distanciation subjective, à laquelle des émotions contradictoires ne manquent pas. Le pays natal est difficilement pensé et représenté vu son imbrication profonde avec un corps archaïque qui le soutient et sa perte se lie également à la perte de la langue, qui est plus que son simple emploi, car elle se rapporte à l'espace de la pensée, aux effets de la censure, à l'appauvrissement du sens et de la manière de s'exprimer. Changer de culture est s'assumer étranger.

D'après SIMMEL (1994), l'étranger est celui qui éloigne le proche et rapproche le lointain ; il est à la fois une porte et un pont. L'étranger est quelqu'un qui se fixe à l'intérieur d'un milieu donné, mais il n'en fait pas partie dès le début, et apporte des qualités qui ne sont pas inhérentes à ce milieu. L'étranger est un élément du groupe qui inclut extériorité et confrontation, fait la synthèse de la proximité et de la distance. Cette position formelle le constitue.

SCHÜTZ (2003) évoque la situation "typique" d'un étranger qui essaie d'être accepté ou tout simplement toléré dans un nouveau groupe social et cherche à s'orienter. Or, tout le groupe culturel a un savoir constitué de recettes, une perception générale et un principe d'action qui peut être appelé « schéma d'interprétation ». La culture a pour fonction d'éliminer le besoin de se rechercher ou de se construire en permanence de nouvelles formes et des réponses, elles existent et sont collectivement adéquates à certaines situations. L'étranger ne partage pas cette recette, car il en a d'autres appartenant à sa propre culture et, de ce fait, il a du mal à valider dans un autre modèle ce qui apparaît à ses yeux comme inadéquat, ce qui provoque de fortes anxiétés et des insécurités psychologiques. Mais, peu à peu, l'étranger dépassera le point où, de spectateur, il pourra devenir membre du groupe, et alors son système d'appartenance s change et son interprétation sollicitera un autre type de savoir ; le lointain devient proche, s'enrichit avec les nouvelles expériences et les convictions simples au sujet d'objets étranges ne coïncident plus avec l'expérience vivante au sein de ces mêmes objets ; il se rend compte que sa manière habituelle de penser ne résiste pas à l'expérience vivante et à l'interaction sociale dans ce nouveau milieu, elle

perd toute validité et est progressivement remplacée par le code local. Cette exigence de recomposer le tableau distingue notre étranger du touriste, dont le seul engagement est la jouissance du voyage, puisqu'il n'a pas à renoncer à sa position de centre pour lui-même et n'a nul besoin de l'acceptation du peuple local pour vivre.

Certains auteurs (ADLER, 2002; JOLLY, 1992; CERDIN, 2002) décrivent quelques phases comme partie intégrante d'un processus d'adaptation ou d'ajustement culturel, même si on ne peut les considérer comme un modèle, mais tout simplement comme une tendance. Elle suggère une courbe en U, qui comprend : a) enchantement ou lune de miel ; b) négativisme, chocs, désenchantement; c) adaptation et intégration. Ces phases ressemblent beaucoup au processus décrit par TOUR (2003) concernant le vécu des exilés qui en général traversent une phase d'euphorie dans le pays où qui les accueille, suivie d'une période de critique à la culture locale et éventuellement de dépression, avant de s'accommoder au nouveau style de vie et à l'acceptation de soi dans un autre contexte culturel, même si le mythe du retour est encore présent. Ces observations se fondent dans les études de FREUD (1968) sur le travail de deuil à faire suite à une grande perte, qui peut être aussi la perte de la patrie.

Mais l'action des individus a également lieu sur le plan quotidien, concret, sur ce qui est vécu au jour-le jour. Des auteurs tels GOFFMAN (1973), CERTEAU (1990) e CERTEAU et alii (1994) nous invitent aux petits détails qui donnent du sens à notre expérience. Cette construction quotidienne, urgente, ne se fait pas sans douleurs, sans des pertes de référence, sans troubles, sans les sentiments d'insécurité et des peurs, sans blocages et sans beaucoup d'histoires. La découverte progressive de ce qui est "normal" ou acceptable dans cette culture ne se fait pas sans stupeurs, frustrations et interrogations. Cet apprentissage se fait en grande partie par imitations ; une nouvelle forme d'interaction s'établit entre l'étranger et le groupe qui l'accueille et les nouvelles conventions remplacent peu à peu la culture de base de l'étranger. Il faut du temps, de la patience et de la bonne volonté pour dépasser toutes les entraves objectives et subjectives de cette tâche, car elle implique une forte tension intrapsychique, qui peut déstabiliser le sujet face

à la souffrance qui résulte de la perte de ses références et de ses savoirs pratiques. L'adaptation quotidienne est comprise comme la capacité du sujet à donner des réponses adéquates aux situations qui se présentent à lui, sans éprouver de fortes gênes et perte d'orientation. L'individu qui vit une telle expérience, paie plusieurs prix, mais lorsqu'elle est dépassée, elle lui procure une sensation d'épanouissement, une confiance accrue en lui-même et une joie que seul un apprentissage nouveau peut engendrer.

2. LE PROCESSUS D'EXPATRIATION ET SES ÉVENTUELLES VULNÉRABILITÉS

Dans un monde de changements, de stabilités sclérosées, d'identifications multiples, de pluralité de mondes, d'échanges et d'interactions, de construction rapide et de diffusion du savoir, d'altérités à découvrir et de nouveautés à appréhender (MAFFESOLI, 2003; LAHIRE, 1998; SEMPRINI, 2003; RSH, 2004; MICHEL, 2002), la mobilité constitue aujourd'hui une valeur nouvelle. Sa légitimité repose sur des bases diverses : médicales, éducationnelles, sociales, technologiques, économiques, professionnelles et, de plus en plus, psychologiques. « Bougez », c'est le nouvel ordre. La mobilité est désormais comprise d'une manière plus élargie, comme une disposition intérieure pour l'apprentissage et l'exercice d'une ouverture d'esprit aux changements constants, qu'il s'agisse des postes, des savoirs, des entreprises ou des pays. Chacun devient une sorte d'encyclopédie continuellement mise à jour et le professionnel doit pouvoir vivre avec la possibilité réelle d'être évalué aussi à partir de son potentiel de mobilité. D'une certaine manière, il est invité à se transformer en un professionnel nomade pour intervenir dans une entreprise aujourd'hui nomade également ; c'est-à-dire, la déterritorialisation devient une constante non seulement pour les professionnels, mais aussi pour les organisations elles-mêmes (FREITAS, 2005; FERNANDEZ, 2002, GOSH & REIS, 2003).

Les emplois dits "sans frontières" sont de plus en plus courants, comprennent différentes catégories professionnelles et exercent une attirance de

plus en plus importante pour les nouvelles générations ; dans le domaine de l'éducation on est également encouragé à inclure les voyages, à faire des séjours d'études et d'expériences interculturelles ; le campus universitaire se transforme en campus du monde quand il accueille les congrès et les symposiums de ses différents domaines ; la Science est de plus comprise comme une construction collective, ne pouvant plus se passer de la collaboration étroite entre les pays, les gouvernements et les instituts de recherche publics et privés ; les entreprises d'un pays se fusionnent avec des d'autres de nationalités différentes, développent des partenariats et des alliances, montent des stratégies synergiques en tant que consortiums internationaux. La collaboration entre différents pays, différents savoirs et différentes institutions est aujourd'hui extrêmement recherchée en vue de la réalisation de projets communs à l'exemple de ce qui se passe dans une base spatiale internationale ou dans l'exploration du continent antarctique. Enfin, voici des constatations de notre monde réel et non plus un exercice futuriste. Le chemin s'avère irréversible et l'expatriation des professionnels est un processus de plus en plus mis en place.

Les besoins pour une entreprise d'expatrier des professionnels sont clairs, nous avons déjà évoqué les finalités qu'une expatriation peut remplir. Mais, qu'en est-il des individus ? Pourquoi le font-ils ? En ce qui concerne leur carrière, les avantages semblent évidents : faire de nouveaux contacts, partager et intégrer de nouvelles connaissances, développer des projets plus audacieux, obtenir des récompenses financières presque toujours. Il existe aussi une attente d'avantages à l'avenir, para rapport à des postes plus élevés et une plus grande autonomie (FREITAS, 2000), ce qui risque souvent de ne pas avoir lieu (LEWIS, 1997; ADLER, 2002, CERDIN, 2002). Les études de FREITAS (2005) explicitent l'importance de l'éducation des enfants, c'est-à-dire, pour beaucoup des personnes alors interviewées, la possibilité d'offrir une meilleure éducation aux enfants est un facteur de poids quand il s'agit d'accepter l'offre d'expatriation, car on entend que dans le monde des nouvelles générations, les connaissances et les habiletés interculturelles seront de plus en plus une exigence et non plus un choix. L'expatriation est, donc, vue comme une opportunité pour que les enfants

apprennent une nouvelle langue, plongent dans une nouvelle culture, découvrent de nouveaux codes et développent leurs potentiels communicatifs et sociaux dans des milieux culturels distincts. En ce sens, ces nouvelles capacités semblent indiquer un futur nouveau capital dans le monde des affaires : le capital de mobilité.

Cependant, en dépit de tous ces avantages reconnus, les processus d'expatriation ne sont pas nécessairement bien suivis par la plupart des entreprises qui se servent de ce mécanisme, ce qui fait accroître aussi bien son risque que celui de son professionnel. Le risque pour l'entreprise est en général associé à la perte de l'investissement fait et au coût de l'opportunité, ayant envoyé un professionnel qui n'atteindra pas les résultats attendus, pouvant même arriver à compromettre le projet envisagé. Le risque pour le professionnel est associé au maintien ou non de son emploi, à son avenir professionnel et à sa vie de famille. Donc, les deux côtés ont beaucoup à perdre si l'expérience échoue. Où se trouvent alors les points d'aveuglement ou les vulnérabilités ?

Nous signalons quatre axes de base :

- PROCESSUS DE DÉCISION

La littérature académique tend à négliger l'importance du processus de décision tant de la part de l'entreprise que de la part du professionnel. On présuppose qu'une sélection a été faite, normalement basée sur des critères de compétence et des traits de personnalité, mais à partir de là le sujet est traité comme une donnée de la réalité. CERDIN (2002) constitue une exception. Il considère que la manière dont une décision est prise, des deux côtés, est d'une importance fondamentale dans la qualité du processus d'adaptation de l'individu et de sa famille.

À quel point un professionnel peut-il dire NON à une invitation de l'entreprise ? Dans la recherche réalisée par cet auteur avec 293 cadres français dans 44 pays, 11,2% des informateurs qui ont dit ne pas avoir vraiment le sentiment de libre choix par rapport à l'expatriation et 2,7% ont confirmé leur

manque total de liberté pour la refuser. Or, il n'est pas difficile d'imaginer les nuisances causées par une expatriation forcée: a) pour l'entreprise, tant par rapport au traitement donné au professionnel en question que par rapport à un sentiment négatif suscité chez les autres ; b) pour les collègues qui souhaitaient avoir le poste et ont été écartés ; c) pour l'équipe qui recevra ce professionnel contrarié ; d) pour l'individu qui se sentira victime d'une injustice ; e) pour l'unité qui l'accueille et qui ne comptera pas sur sa bonne volonté pour vaincre les défis attendus ; f) pour la famille de ce professionnel, s'il en a, qui vivra principalement le mauvais côté de l'expérience, qui pourra lui sembler un exil. Or nous avons vu qu'un tel changement ne saurait pas être impunément. Par conséquent, l'échec comme résultat d'une expatriation forcée est une possibilité trop importante pour qu'un tel risque soit encouru consciemment par qui que ce soit. Mais ce risque arrive quand même.

D'un côté, il y a l'implication du professionnel avec la décision à prendre avec l'entreprise ; d'un autre, il y a la décision de ce professionnel auprès de sa famille. Si l'adaptation familiale est un point-clé pour la réussite de cette expérience, l'entreprise ne peut pas considérer cet aspect comme un simple détail. CERDIN (2002), ADLER (2002) et FREITAS (2000) nous alertent sur la non-participation des épouses à cette décision et sur les conséquences nuisibles qui peuvent être évitées en fonction de cette omission. De graves problèmes familiaux peuvent survenir, y compris des ruptures telles le divorce. Un reportage du magazine *L'Express* (02.05.95) mentionne un taux de divorce parmi les expatriés français 40% supérieure à celui de leurs pairs sédentaires.

De plus, plusieurs entreprises n'ont pas des procédures et des objectifs clairs, d'où le fait que la décision est prise sans des renseignements suffisants pour garantir au professionnel un certain niveau de confiance, tant dans l'attitude de l'entreprise que dans le soutien qu'il recevra pour mener à bien sa mission. Cette absence est à l'origine de la construction d'une série d'attentes, en général frustrées et douloureuses, comme les cas cités dans LEWIS (1997). Une chose est sûre : plus on a des informations sur le lieu de destination, le projet, la durée de l'expatriation, l'unité organisationnelle et leurs formes de soutien, les conditions du

contrat, la culture, l'histoire, les coutumes locales, plus la négociation sera facile avec la famille ainsi que la réduction des difficultés inutiles.

- POSITION RH

L'une des plaintes les plus fréquentes des expatriés brésiliens interviewés par FREITAS (2005) porte sur la manière dont les responsables des services Ressources Humaines de leurs entreprises traitent l'expatriation. Ceux qui travaillent dans les grandes entreprises brésiliennes que ceux qui travaillent dans des entreprises françaises disent, pour la plupart, que les responsables RH méconnaissent ce que signifie l'expatriation, les types de problèmes qui lui sont inhérents, qu'ils ignorent et ne possèdent aucune expérience internationale, et qu'ils tendent à disqualifier les problèmes et les aides sollicitées par les expatriés.

Enveloppée dans une aura de faux glamour, l'expatriation est envisagée par les responsables RH comme une promotion en elle même voire comme un cadeau. Vivre à l'étranger, particulièrement dans des destinations considérées comme étant privilégiées, n'est pas vu comme une question professionnelle, qui mériterait un traitement professionnel. En général, les réponses les plus courantes aux questions posées sont « que voulez-vous encore, en plus d'aller vivre dans la ville X ? », ou bien « de quoi vous plaignez-vous, puisque vous allez vivre dans ce paradis-là ? », ou encore « à votre place, j'irais même gratis ». Convenons-en, ce manque de préparation peut avoir même un caractère offensif pour la personne qui doit prendre des décisions cruciales concernant aussi bien un projet professionnel que la vie d'une famille. Cela caractérise une pensée et une gestion RH étroite, archaïque et bornée, qui mériterait d'être reconsidérée par les supérieurs. Être ainsi traité déjà dans l'unité de départ peut signaler l'absence de soutien pour l'avenir ou le manque de respect lorsque des problèmes inévitables surgiront, ce qui renforcera les sentiments d'insécurité. Il est étrange et même paradoxal d'inclure le secteur RH comme un des éléments de vulnérabilité, mais malheureusement c'est ce qui arrive. C'est jouer contre soi-même, convenons-en.

- IMPACTS DANS LA FAMILLE:

La possibilité du professionnel d'accepter une expatriation, soit parce qu'il en a pris l'initiative ou par consentement, est d'habitude suivie par un grand enthousiasme. La négociation familiale est généralement considéré comme étant une responsabilité exclusive du professionnel et, évidemment, plus il possède d'éléments sur le projet, plus la décision prise en famille, l'engagement futur et son implication dans cette expérience seront bien fondées. Dès que le couple accepte l'expatriation, la vie change, avant même de s'installer à l'étranger. L'une des premières conséquences concerne le projet professionnel du conjoint (la grande majorité des expatriés dans les études consultées est mariée avec des enfants), qui très souvent recevra un visa sans autorisation de travail. Cela signifie non seulement que l'on renonce à l'un des salaires, mais surtout le changement radical de style de vie d'un des membres du couple, ce qui pourra entraîner de conséquences graves et imprévisibles. La plupart des entreprises négligent complètement cette question, qu'elles considèrent comme une question privée de leurs professionnels et cette attitude est un des plus grands risques assumés par l'entreprise.

Un autre point également important pouvant engendrer l'instabilité et la vulnérabilité ressenties par une famille relève de la formation scolaire des enfants. Sans connaître le pays, la culture, trop souvent sans parler la langue, les informations sur le système éducationnel du pays de destination sont en général insuffisantes, ce qui peut apporter des surprises fort désagréables et déstabilisantes. Nous avons vu que cet aspect est un des piliers qui soutiennent la décision de s'expatrier chez les couples, donc il ne pourrait pas apparaître comme un élément de risque en raison d'un manque d'informations et de négligences. Informer sur cet aspect devrait être un point-clé dans la négociation de l'entreprise et un engagement sans trop d'hésitations.

S'installer dans la nouvelle maison est le troisième facteur qui pèse en faveur d'une adaptation plus rapide ou plus longue, plus consistante ou plus fragile pour les expatriés. Certaines entreprises s'efforcent en effet pour aider dans ce processus, en sous-traitant des entreprises qui rechercheront des logements qui

puissent satisfaire leurs professionnels. Malheureusement, la plupart des entreprises pouvant compter sur ce type de service n'écoutent pas très attentivement ce que leurs expatriés ont à dire au sujet de ce type de prestation, ils finissent par se décider en toute vitesse demeurant insatisfaits, sans se rendre compte qu'un logement mal choisi a plusieurs implications à l'avenir, en particulier dans des pays comme la France, par exemple, où les places dans les établissements scolaires sont attribués suivant le quartier de résidence. Il s'agit donc d'un problème qui peut avoir un effet domino. Il n'est pas rare non plus que le professionnel soit immédiatement impliqué dans les activités de l'entreprise et que le temps lui manque pour assister son épouse dans l'organisation du nouveau foyer. Plus cette installation est longue, plus elle se transforme en une source importante d'instabilités, de plaintes, de désorganisation et de troubles familiaux et conjugaux. Comme en général l'entreprise a hâte de voir le professionnel qu travail, elle oublie que sa vie personnelle et familiale se trouve bouleversée, il aura difficilement la performance attendue et que l'entreprise devra intégrer ce dysfonctionnement dans ses comptes. C'est à ce moment-là qu'affleurent en général les désistements, les troubles au sein du couple, les maladies psychosomatiques des enfants et une plus grande attente morale de l'expatrié envers sa famille. Il est intelligent de la part de l'entreprise d'accorder au professionnel un moment pour qu'il jette les bases de sa nouvelle vie et de son nouveau foyer. Un certain niveau de stress est inévitable, mais les études mentionnées nous montrent combien ce stress est souvent disproportionné, long et inutile.

Il y a, enfin, la question de la langue. En général la maîtrise d'une langue n'est pas un critère éliminatoire pour le choix des candidats à des postes déterminés, et nous sommes d'accord. Cependant, il faut admettre que si le professionnel remplit cette lacune très vite, son adaptation non seulement à la vie professionnelle mais aussi à la vie sociale et culturelle se fera plus rapidement et de manière plus consistante. Les entreprises les plus attentives offrent d'habitude, encore au Brésil, des formations en langue à leurs expatriés potentiels et également pour la famille des personnes en voie d'être envoyés à l'étranger. La

plupart, cependant, ignorent que la famille, en particulier le conjoint, devrait également faire partie de ses responsabilités, et que cet investissement, dérisoire pour l'entreprise, pourra lui coûter plus cher dans un avenir proche. Plus l'entreprise offre des conditions pour que la famille de son expatrié soit indépendante, plus rapidement son professionnel pourra se consacrer à la mission qui lui est confiée. Les comptes sont simples : ayez une famille malheureuse et le risque d'une expatriation vouée à l'échec sera très élevé.

- ATTITUDE ET STRUCTURE DE L'UNITÉ QUI REÇOIT

Quand une entreprise a déjà quelque peu d'expérience dans le domaine de l'expatriation, elle développe une certaine structure pour prendre en charge les problèmes les plus courants, élabore un ensemble de procédures pour traiter avec la bureaucratie administrative, monte une logistique propre ou sous-traitée pour soutenir ses professionnels. Lorsque dans l'entreprise ce mécanisme est nouveau, de nombreux malentendus inutiles apparaîtront. Bien évidemment, toutes les situations ne sont pas prévisibles, car une partie du succès de l'expérience dépend des traits de la personnalité et des attitudes de l'expatrié et de sa famille. Cependant, la plupart des questions concernant l'infrastructure sont prévisible et potentiellement porteuse de problèmes. Il serait sage d'utiliser le savoir accumulé et monter une base de données le serait davantage.

L'expatrié, tout particulièrement au début de son expérience, manque de tout : d'information, d'attention, de conseils, de suggestions, de soutien. L'attitude de l'unité qui le reçoit peut être amiable ou hostile. Il pourra être accepté par ses collègues ou bien être la cible de sentiments négatifs, en particulier si l'équipe locale ne comprend pas « pourquoi il a été nécessaire de faire venir quelqu'un de l'extérieur pour prendre en charge ce travail ». La réception des collègues et la manière dont on est reçu dans le nouvel environnement de travail pèsent considérablement dans ce processus. Il est évident qu'un climat organisationnel marqué par l'indifférence ou par la méfiance n'aidera en rien l'expatrié à surmonter ses difficultés. Il est évident aussi que les décisions non partagées suscitent des

réactions indésirables quand on a besoin d'engagement et de confiance au sein d'une équipe.

Un expatrié qui jouit de la sympathie, de la compréhension, de la solidarité et de l'accueil de ses collègues aura certainement plus de conditions d'affronter les sentiments d'insécurité qui fatalement feront surface. Ces sentiments seront difficilement associés à son travail spécifique ou à sa compétence professionnelle.

3. CE QUE LES ENTREPRISES ET LES PROFESSIONNELS PEUVENT AMÉLIORER

Nous croyons que quelques entreprises mondiales comptent des processus d'expatriation très soignés et responsables, voire sophistiqués. Néanmoins, ce n'est pas la règle dans une bonne partie des grandes entreprises, d'après les études déjà mentionnées, soit parce qu'elles conservent une attitude colonialiste assez ancrée, soit parce qu'elles ne se sont pas rendu compte que le marché de travail hautement qualifié a changé, soit parce qu'elles n'ont pas encore fait les comptes de leurs échecs, soit encore pour d'autres raisons.

Notre objectif ici est d'attirer l'attention des entreprises qui expatrient sur certains aspects qui, d'après les expatriés eux-mêmes – peuvent faire une différence cruciale entre expatriation et exil, entre réussite et échec dans le cadre de cette expérience. Et dire aussi aux professionnels qui envisagent une expatriation qu'ils sont co-responsables d'une partie de ce processus, qu'il existe des attributs personnels souhaitables et des attitudes qui rendront plus faciles son ajustement à une nouvelle vie. Car une expatriation correspond bien à cela: une nouvelle vie et non seulement un voyage.

LA PART QUI INCOMBE À L'ENTREPRISE

- PROPOS CLAIRS : expliciter et avoir des objectifs clairs du projet, les caractéristiques de l'unité d'accueil, les contacts déjà existants, les

responsabilités attendues, la définition du supérieur hiérarchique ou de la personne responsable du support ou de l'évaluation du projet en question, les critères sous lesquels le projet ou la mission sera évaluée, les conditions pour la performance, le délai de la réalisation du projet, etc. L'expérience accumulée est inestimable, ici les réussites et les échecs passés et présents ont une grande valeur didactique et doivent être partagés. Quelques entreprises peuvent même expliciter son attitude au cas où l'unité qui accueille le professionnel est revendue ou fusionne avec une autre entreprise ; il est inadmissible de "vendre" l'expatrié comme s'il était une partie des actifs ou l'oublier comme s'il ne représentait rien.

- **SOUTIEN POUR L'INSERTION LOCALE** : une partie considérable de la préparation de l'expatrié et de sa famille peut être faite avant le voyage. Il y a des questions urgentes, mais il ne s'agit cependant pas des cas qui nous occupent ici, mais de ceux qui peuvent rentrer dans la routine. Pour les destinations plus courantes d'expatriation, toute entreprise peut procurer quelques renseignements de base et offrir des cours tels les cours de langue et d'aspects culturels, d'histoire, des coutumes, le réseau de relations déjà existant dans les pays ou encore favoriser la rencontre avec d'autres professionnels qui s'y sont auparavant rendus. Il est très important de donner des renseignements sur : les système éducationnel et les crèches, les critères pour le choix des établissements scolaires, les écoles de langue et de formations diverses, le système de santé et les démarches à suivre en cas d'urgence (ceux qui ont des enfants savent comment cet aspect est indispensable), les couvertures sociales et les remboursements, le système bancaire, la liste des prix des produits et des services de base, etc. Quelques entreprises élaborent des manuels standardisant ces renseignements essentiels, ce qui contribue au sentiment accru de sécurité chez les familles qui partent. On pourrait également prévoir les cas où le rapatriement immédiat sera pris en charge par l'entreprise.
- **UN SERVICE RH INTERNATIONAL** : quand les responsables de ce service ont une expérience internationale, ils sont encore plus sensibles aux

situations que les professionnels expatriés vont affronter et pourront accueillir avec un plus grand professionnalisme leurs demandes. Il est important de connaître clairement le type de contrat signé, la limite des attentes qui se construisent, les appuis logistiques et bureaucratiques prévus sur place. La logistique, propre ou sous-traitée, doit prendre en compte le style de vie de la famille et leurs besoins, l'épouse doit être entendue et participer de quelques décisions qui la concernent. Du soutien ou conseil psychologique pourraient être offerts, au besoin, à la famille. Donner au couple la possibilité d'emmener son déménagement ou une partie. Offrir des billets d'avion à la famille au bout de la première année est un geste bienvenu (quelques entreprises sont assez généreuses sur cet aspect-là, en maintenant l'offre d'un billet annuel pendant la durée du contrat). Certaines entreprises offrent un voyage (en général, une semaine) pour que le ménage puisse faire une reconnaissance de la ville et avancer des contacts ; cette démarche s'avère très efficace à l'avenir et réduit des résistances.

- **RESPONSABILITÉ ENVERS LE CONJOINT** : le doter de renseignements indispensables à sa bonne adaptation, expliciter sur quoi il pourra compter, offrir des cours de langues, d'ordre culturel et de formation continue. Beaucoup d'entreprises ont des entreprises associées et partenaires auxquelles elles peuvent faire appel pour chercher des contacts professionnels et pour placer des conjoints expatriés (quelques initiatives dans ce sens de réseau sont désormais faites par des entreprises françaises et allemandes). Prévoir un budget de base pour l'utilisation sur les endroits où l'on peut se renseigner sur le marché de travail (la plupart ne sait pas par où commencer, même dans des pays où il y a des organes spécifiques à cette fin). Surtout, il ne faut jamais ignorer où traiter le conjoint comme un fardeau dans la vie du professionnel expatrié. On l'a déjà assez prouvé : la famille pourra être une alliée fondamentale dans la réussite de l'expatriation, le défi étant de réduire son potentiel talon d'Achille. Aider la famille à atteindre des niveaux croissants d'autonomie

dans le nouveau pays c'est investir dans un meilleur rendement de son expatrié ; les entreprises intelligentes le savent.

- **MENTALITÉ INTERCULTURELLE:** les entreprises installées dans divers pays peuvent développer une mentalité interculturelle, favorisant des échanges, des transferts de professionnels, des stages, des tours de rôle, visites sabbatiques et des expatriations régionales. Toutes ces démarches favorisent un grand apprentissage qui non seulement intègre mieux la diversité de l'entreprise, mais développe également un autre type de savoir qui réduit les barrières géographiques et culturelles, augmente l'aisance sociale et culturelle. S'il n'évite pas toutes les difficultés d'une expatriation internationale, ce type d'échange constitue sans doute une bonne préparation pour le développement des capacités d'adaptation des professionnels désireux de mener une carrière à l'étranger.
- **ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE :** la plupart des entreprises voient l'expatriation comme une expérience isolée, qui s'épuise en elle-même. Pour que l'on tire un meilleur profit de ces expériences, il faut mettre l'accent non pas sur l'immédiat mais sur le long terme, de l'individuel au collectif, faisant en sorte que les vécus soient partagés, y compris à travers la création d'une banque de données qui pourrait servir aussi bien pour la formation continue du service RH qu'aux futurs expatriés et leurs familles. Malheureusement, beaucoup d'entreprises ne se servent pas des expériences dont elle dispose de même qu'elles ne valorisent pas le professionnel à son retour. D'habitude, après la période de son contrat, les professionnels rapatriés sont complètement lâchés et prennent ou bien le même poste qu'ils occupaient auparavant ou des postes où les connaissances acquises ne lui servent à rien. Cela revient à griller ce professionnel, susciter l'envie des collègues auxquels on n'a pas donné la même chance et démolir ce potentiel, jeter un apprentissage qui aurait pu être partagé, démotiver par avance ceux qui souhaitent suivre le même chemin. Des données du cabinet américain de consulting Window of the World montrent que 25% des expatriés quittent leur emploi moins d'un an

après leur retour (*EXAME*, 26/08/98). Un autre aspect négligé concerne l'adaptation au retour, car cela demande également du temps et de la patience, car la possibilité de chocs est aussi grande que lors du départ à l'étranger. Le retour chez soi et dans sa culture, après quelques années d'absence, n'est pas un passage automatique qui se fait dans la tête de l'individu ; tout un travail mental sera nécessaire pour qu'il reprenne ce qu'il lui appartenait déjà et pour qu'il intègre ce qu'il accumulé antérieurement aux nouvelles expériences et connaissances acquises pendant l'expatriation ; une partie de ce processus n'est ni objective ni consciente. Celui qui revient n'est plus celui qui est parti.

LA PART QUI INCOMBE AU FUTUR EXPATRIÉ

- **OUVERTURE À LA DIFFÉRENCE** : on sait bien que tout individu n'est pas apte à vivre une expatriation et beaucoup n'ont jamais envisagé cette possibilité. Il existe, cependant, des professionnels qui aspirent à cette expérience, la considèrent comme une opportunité rare pour leur projet personnel voire familial, caressent le désir d'intégrer ce vécu à leur vie. Ces individus sont en général curieux, font preuve d'une grande capacité de gérer la nouveauté et la différence, s'accommodent assez tranquillement aux ambiguïtés et aux incertitudes ; ils supportent bien la solitude et s'amuse grâce à leur goût pour l'aventure. Ces points sont mis en valeur par les interviewés. Ils ont ajouté qu'il faut être toujours disponible pour apprendre, savoir écouter, chercher à comprendre ses propres préjugés et être ouvert pour mettre en question ses convictions culturelles. Éviter les stéréotypes et le classement des autres est également des comportements utiles.
- **PRÉPARATION AU VOYAGE** : de même que l'entreprise, le professionnel doit prendre un certain nombre de précautions et faire une série de démarches avant le départ. Aujourd'hui, l'utilisation intensive d'Internet favorise l'accès à des informations très nombreuses sur quasiment n'importe quel sujet. Rechercher des renseignements sur un pays, sa

culture, son histoire, sur des aspects politiques et économiques, sur la dynamique de la vie locale, voilà qui est beaucoup plus facile que dans un passé récent. Parallèlement à cette initiative, le professionnel et sa famille peuvent commencer à apprendre une langue, ce qui leur permettra d'arriver à leur destination avec quelques notions linguistiques de base. Il est également important de contacter, dans le pays de destination, des collègues d'entreprise liés au futur projet ainsi que d'autres expatriés et leurs familles.

- **SOUTIEN LOCAL** : le professionnel et sa famille ne doivent accepter une proposition d'expatriation que s'ils ont envie de la réussir. Même si une entreprise se montre très persuasive, il faut savoir qu'une expatriation forcée coûtera trop cher à tous les acteurs concernés. Les expatriés doivent toujours se rappeler qu'ils sont des "hôtes" du pays qui les accueille et qu'ils y sont « étrangers », et qu'il faut donc résister à la tentation de vivre là-bas comme on vit chez soi. Autrement dit, on doit rechercher des activités en dehors du travail, s'intéresser aux questions locales aussi bien pour mieux comprendre le nouvel environnement que pour avoir des sujets de conversation, essayer d'élargir son cercle d'amis, de façon à y inclure des natifs et pas seulement des compatriotes ; faire des efforts pour maîtriser la langue le plus rapidement possible, ce qui demande une certaine compétence pour gérer et dépasser les erreurs, le ridicule, le sentiment d'insécurité que comporte tout nouvel apprentissage. Il est fondamental d'éviter de vivre cette expérience songeant au retour et dans des conditions physiques et temporaires, ainsi que de créer une bonne structure domestique. Le confort psychologique commence avec le confort domestique.
- **AU CONJOINT** : avant de voyager, procurez-vous tous les renseignements considérés importants pour votre assurance et celle des enfants. Ne vous privez pas de solliciter l'entreprise et les responsables concernés. Ce qui n'est pas fait dans le pays d'origine le sera dans le pays étranger, avec moins de soutien et dans une autre langue. Apprenez à vous détacher du

Brésil et essayer de vous engager dans le nouveau scénario. Évitez de vivre seulement la vie de famille, développez des activités autour de vos centres d'intérêt, par exemple des cours de langue, des loisirs, de formations dans votre domaine de formation, des conférences sur des thèmes universels, du travail comme volontaire, etc. Ayez un agenda d'activités propre et ne vous limitez pas à votre rôle d'appendice familial et à la gestion domestique. Installez votre maison ayant en vue vos besoins et le bien-être de votre famille. Si nécessaire, donc, ne renoncez pas à vos objets personnels préférés, même si votre déménagement complet ne part pas avec vous. Préparez-vous ainsi que vos enfants au fait que leurs premiers résultats scolaires seront inférieurs à ceux auxquels ils étaient habitués. Il s'agit là d'une situation génératrice d'angoisses et de problèmes psychosomatiques. Il est donc important que les enfants sachent qu'ils ne sont pas mis en question, qu'ils apprennent d'autres choses importantes au jour le jour en plus de ce qui est enseigné à l'école. Au besoin, embauchez un professeur particulier pour des cours complémentaires dans la langue locale – la plupart des problèmes scolaires relèvent non pas des contenus spécifiques des matières, mais du fait que l'enfant ne comprend pas ce qu'on lui demande ou bien qu'il a honte de parler faux et avec un accent. Valorisez votre apprentissage et celui de vos enfants, cherchez à vous amuser avec la nouveauté, l'étrangeté, l'inouï, l'inattendu. Si vous le jugez nécessaire, demandez à l'entreprise de procurer du soutien ou du conseil psychologique pour vous et pour vos enfants. Il n'y a pas de raison pour rester timide par rapport à ce type d'aide, car il est normal qu'une surcharge de stress soit à l'origine de nombreuses angoisses et manque de confiance ; n'en faites pas un tabou – plus vite vous le dépassez, plus la nouvelle vie sera intéressante. L'entreprise a des obligations qui doivent être rappelées voire exigées, ce qui est dans leur intérêt et non pas un service rendu.

4. CONCLUSIONS

Nous avons l'intention de broser un grand tableau à propos de l'expatriation professionnelle et des enjeux pour les parties concernées. Les études sur ce sujet sont encore embryonnaires au Brésil, cependant on peut tirer grand profit des expériences consignées. Il en ressort que, comme il s'agit d'une pratique de plus en plus courante, l'expatriation est une tâche devant être prise en charge dans son ensemble et par l'entreprise et par l'individu. Ici, la bonne entente, la clarté du projet, les conditions offertes, le soutien donné à la famille avant et après le séjour à l'étranger sont extrêmement importants. Les entreprises doivent comprendre clairement que lorsqu'une expatriation n'est pas réussie il ne s'agit pas seulement d'un investissement bien fait, mais d'une politique organisationnelle bien construite. Pour le professionnel et pour sa famille, c'est une histoire qui fera partie de leur biographie et leur appartiendra comme une partie de leur vie. Une vie agréable, espérons-le.

6. BIBLIOGRAPHIE:

- ADLER, N. International Dimensions of Organizational Behavior, Cincinnati, South-Western/Thomson, 4a ed, 2002
- CERTEAU, M. L'invention du quotidien, v.I, Folio/Gallimard, 1990
- CERTEAU, M. et alii. L'invention du quotidien, v.II, Folio/Gallimard, 1994
- COMPETENCES, "Dossier: International sera le genre humain", jun, 1995, pp.35-9
- DESJEUX, D. "L'interculturel entre la réalité et l'imaginaire", LES CAHIERS, n.9, 1998, pp.91-6
- FERNÁNDEZ, B. Identité nomade, Paris, Anthropos, 2002)
- FREITAS, M.E. "Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? Os franceses em São Paulo". São Paulo, EAESP/FGV- NPP, relatório de pesquisa n.7, 2000, 117 p.

- FREITAS, M.E. Executivos Brasileiros Expatriados na França – uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais. São Paulo, EAESP/FGV (monografia para professor titular), 2005, 345 p.
- FREUD, S. Deuil et mélancolie, in: Métapsychologie, Paris, Gallimard, 1968
- GAUTHEY, F. & XARDEL, D. (orgs). Management interculturel – mythes et réalités, Paris, Economica, 1990.
- GOFFMAN, E. La mise en scène de la vie quotidienne, Paris, Minuit, 1973
- GOSH, C. & REIS, P. Citoyen du monde, Paris, Grasset, 2003.
- GRAY, A. “Foreign Assignments: why the high failure rate”, BUSINESS HORIZONS, 1991, V.34, PP.11-2
- JOLY, A. “Alteridade: ser executivo no exterior”, IN: CHANLAT, J-F, O indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas (org. Brasil: Ofélia L.S.Torres), São Paulo, Atlas, v.I, 1992, pp.83-124.
- JORDAN, J. & CARTWRIGHT. “Selecting expatriates managers: key traits and competencies”, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL JOURNAL, v. 19/2, 1998, pp.89-96
- LAHIRE, B. L’homme pluriel – les ressorts de l’action. Paris, Nathan, 1998
- LES ECHOS: La course contre le temps, juil-août, 2001
- LES ECHOS: Mobilité, la délicate gestion des carrières internationales, 01/05/1999, pp.51-52
- LEWIS, G. “Breakdown – a psychological contract for expatriates”, EUROPEAN BUSINESS REVIEW, n.97, 1997, pp.279-293
- MAFFESOLI, M. L’instant éternel, Paris, La table ronde, 2003.
- MICHEL, F. Désirs d’ailleurs, Strasbourg, ed. Histoire & Anthropologie, 2002
- MUCCHIELLI, A. L’identité, Paris, PUF, 1992
- READ, D. “L’organisation, l’individu et l’environnement interculturel”, CREA, CAHIERS DE RECHERCHES, n.37, jun, 1995.
- Revue de Sciences Humaines, “Voyages, Migration, Mobilité”, Paris, n.145, 2004
- SCHÜTZ, A. (1944), L’étranger: un essai de Psychologie Sociale, Paris, Allia, 2003

- SEMPRINI, A. La société de flux – formes du sens et identité dans les sociétés contemporaines, Paris, L'Harmattan, 2003.
- SIMMEL, G. (1908), L'étranger dans le groupe. Revista TUMULTES, 1994

ARTICLE : Expatriation professionnelle : le défi interdépendant pour les entreprises et pour les individus.

AUTEUR: Maria Éster de FREITAS

INSTITUTION : EAESP/FGV – Professeur Titulaire du Département d'Administration générale et Ressources Humaines.

ADRESSE: Rua Itapeva, 474 – 11º andar 01313-902 São Paulo/SP
Fone: 011 – 32817742

E-MAIL: mfreitas@fgvsp.br

RESUMÉ: Évaluation de processus d'expatriation basée sur feedback des cadres brésiliens expatriés en France. Nous espérons donner une contribution aux entreprises et aux individus pour un processus plus humain et responsable.

ABSTRACT: Evaluation of expatriation process based on feedbacks from Brazilian expatriate executives in France. Our expectation is to contribute with enterprises and professionals to improve their experiences in this field.