

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ADAPTATION DES CADRES EXPATRIÉS  
À LEUR MILIEU DE TRAVAIL : LE CAS DU GABON

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
GILLES IDRIS BINDAMBA DOUMI

AOUT 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je dédie ce mémoire à Celui qui m'a permis de mener à bien ce mémoire, Mon Dieu, Jésus-Christ de Nazareth qui m'a soutenu et a pourvu à mes besoins dans son immense richesse et sa divine bonté.

Tous mes remerciements à mon directeur de recherche, Monsieur Prosper Bernard, professeur au Département Management et Technologie à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal, qui a accepté de diriger mon mémoire et qui a été d'un apport capital pour la rédaction de ce mémoire.

Merci à Monsieur Olivier Mérignac Professeur à l'IAE de la Réunion qui a mis à ma disposition le questionnaire qui a permis de réaliser cette étude.

Je tiens à remercier mon épouse Edwige Kouassi et mon fils Marc-Elie, qui ont été pour moi un soutien sur tous les plans, durant la rédaction de ce mémoire.

Je remercie mon père Doumi Mandatsi Marc et ma mère Mbindjou Marie-Jo qui ont toujours placé leur confiance en moi en investissant dans mes études.

À mon père spirituel Franck Péné et sa famille pour le soutien spirituel.

Merci à ma belle mère feu Kouassi Amino Eugénie et à Juliana et Erika qui ont été un soutien et une source de bénédictions pendant mes études.

Merci à la famille Moubouyi qui a su guider mes premiers pas au Canada pour la réalisation de ce mémoire.

Merci à mes frères et sœurs : Doumi Fabrice, Doumi Karl Elie, Doumi Philie, Doumi Fred, Doumi Ted, Doumi Bettina, Doumi Katriona, Doumi Vivian, Doumi Karen.

Merci à Isamël Ndjewe qui a été un soutien dans la collecte de données au Gabon.

Merci à la famille Ndjewe qui a su m'encourager et placé sa confiance en moi.

Merci au Pasteur Daniel Mbanza et sa famille, et à l'Église Source de Vie qui ont toujours prié pour moi afin de mener à bien ce mémoire.

Merci à la famille d'Ottawa, Alex, Liliane, Cyprien, Barnabé et Marie Madeleine pour leurs prières.

Merci à l'association AGEMA pour son soutien financier durant mes études académiques au Canada.

Merci à la famille Mbindjou et à sa descendance qui a toujours mis ses espoirs en moi pour ce jour d'accomplissement.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>xi</b>
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	5
<b>CONTEXTE GÉOGRAPHIQUE DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>5</b>
1.1. Terrain d'étude: Le Gabon.....	5
1.1.1. Histoire et géographie.....	5
1.1.2. La faune et la flore.....	5
1.1.3. Religions autochtones et importées.....	6
1.1.4. Économie et ressources naturelles.....	7
1.1.4.1. Entreprises multinationales établies au Gabon.....	7
CHAPITRE II.....	9
<b>RECENSION DES ÉCRITS.....</b>	<b>9</b>
2.1. L'adaptation dans le contexte de l'expatriation.....	9
2.1.1. Définition, dimensions et facettes de l'adaptation.....	9
2.1.2. La notion « <i>d'adaptation anticipée</i> ».....	11
2.1.3. Les trois dimensions de l'adaptation.....	13
2.1.3.1. L'adaptation à l'interaction.....	13
2.1.3.2. L'adaptation au travail.....	14
2.1.3.3. L'adaptation générale.....	14
2.2. Les facteurs qui influencent l'adaptation (facteurs d'échec et de succès).....	17
2.2.1. L'expérience antérieure internationale.....	17
2.2.2. Préparation interculturelle.....	19
2.2.2.1. Définitions et dimensions.....	19

2.2.3.	Stratégies d'adaptation : traits de personnalité et caractéristiques personnelles.....	25
2.2.4.	L'impact de la famille dans l'adaptation du cadre expatrié.....	31
CHAPITRE III .....		37
<b>CADRE CONCEPTUEL.....</b>		<b>37</b>
3.1.	Modèle d'analyse de recherche .....	37
3.2.	Définition du concept central : L'adaptation .....	40
3.1.1.	Définitions du concept d'application : L'expatriation internationale.....	41
3.2.	Variables organisationnelles.....	43
3.2.1.	Clarté du rôle.....	43
3.2.2.	Autonomie dans le rôle.....	43
3.2.3.	Dissimilarité organisationnelle .....	43
3.2.4.	Soutien des collègues .....	44
3.2.5.	Soutien organisationnel .....	44
3.2.6.	Préparation interculturelle .....	45
3.3.	Les variables individuelles .....	45
3.3.1.	L'adaptabilité de l'individu .....	45
3.3.2.	Les niveaux dans la langue du pays.....	46
3.3.3.	L'expérience internationale antérieure .....	46
3.4.	Les variables contextuelles.....	47
3.4.1.	Le temps passé dans le pays hôte .....	47
3.4.2.	Niveau de vie.....	47
3.4.3.	Différence culturelle perçue .....	48
3.4.4.	Soutien des associations .....	48
3.5.	Variables famille (non-accompagnés).....	48
3.5.1.	Départ contraint.....	48
3.5.2.	Difficultés de séparation du conjoint et des enfants .....	49
3.5.3.	Difficultés de séparation de l'expatrié.....	49
3.6.	Variables famille (accompagnés) .....	49
3.6.1.	Le soutien du conjoint .....	49
3.6.2.	Difficultés issues du conjoint .....	50
3.6.3.	Difficultés issues des enfants.....	50
3.7.	Profil familial .....	50

3.8.	Hypothèses.....	51
CHAPITRE IV .....		53
<b>CADRE OPÉRATOIRE.....</b>		<b>53</b>
4.1.	L'approche quantitative.....	53
4.2.	L'échantillon .....	54
4.2.1.	Type d'échantillon.....	54
4.2.2.	Critères de d'échantillonnage .....	54
4.2.3.	Les caractéristiques de l'échantillon.....	55
4.3.	Démarche méthodologique.....	60
4.3.1	L'instrument de recherche.....	60
4.3.1.1	Description de l'instrument de recherche .....	60
4.3.2.1	Mesures des variables et fiabilité des énoncés.....	61
4.3.2	La collecte de données.....	62
4.3.3	L'outil d'analyse des données .....	63
CHAPITRE V.....		64
<b>ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>		<b>64</b>
5.1.	Analyses de variance à un facteur.....	64
5.1.1.	Analyse de différences de moyennes selon le profil familial .....	65
5.1.1.1.	Adaptation générale .....	66
5.1.1.2.	Adaptation au travail.....	66
5.1.1.3.	Adaptation à l'interaction.....	67
5.1.2.	Analyse de différences de moyennes selon le sexe des répondants.....	68
5.1.3.	Analyse de différences de moyennes selon le type de voisinage.....	69
5.2.	Test de multicolinéarité.....	71
5.3.	Analyses de régression multiple.....	73
5.3.1.	Analyse de régression sur les Célibataires.....	74
5.3.1.1.	Effet des variables organisationnelles sur l'adaptation au travail des célibataires	74
5.3.1.2.	Effet des variables organisationnelles sur l'adaptation à l'interaction des célibataires	76
5.3.1.3.	Effet des variables individuelles sur l'adaptation à l'interaction des célibataires	78
5.3.2.	Analyse de régression sur les « Accompagnés » .....	81

5.3.2.1.	Effet des variables organisationnelles sur l'adaptation générale des « Accompagnés ».....	81
5.3.2.2.	Effet des variables organisationnelles sur l'adaptation au travail des « Accompagnés ».....	84
5.3.2.3.	Effet des variables individuelles sur l'adaptation au travail des « Accompagnés »	86
5.4.	Vérification des hypothèses de recherche .....	89
<b>CHAPITRE VI .....</b>		<b>94</b>
<b>DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>		<b>94</b>
6.1.	Effet direct du profil familial sur les trois facettes de l'adaptation .....	94
6.2.	Effet modérateur des variables sur l'adaptation des expatriés.....	96
6.2.1.	Les Célibataires .....	97
6.2.2.	Les «Accompagnés».....	99
6.3.	L'impact du conjoint .....	100
6.4.	Adaptation selon le sexe.....	100
6.5.	Adaptation selon le voisinage.....	101
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>102</b>
7.1.	Les contributions .....	102
7.1.1.	Apport empirique.....	102
7.1.2.	Apports pratiques.....	103
7.2.	Limites de l'étude.....	103
7.2.1.	La taille de l'échantillon .....	104
7.2.2.	La mesure de l'adaptation du conjoint .....	104
7.3.	Avenues de recherches futures .....	105
<b>APPENDICE A .....</b>		<b>106</b>
<b>QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE.....</b>		<b>106</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>		<b>114</b>

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Relations basées sur la revue de la littérature de l'adaptation national.....	12
3.1	Modèle de recherche.....	39

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Figure	
Tableau 3.1 : Concept central de l'adaptation.....	41
Tableau 3.2 : Concept d'application d'expatriation.....	42
Tableau 4.1 : Répartitions des répondants selon leur sexe.....	55
Tableau 4.2 : Répartitions des répondants selon leur âge .....	55
Tableau 4.3 : Répartitions des répondants selon leur pays d'origine.....	56
Tableau 4.4 : Répartitions des répondants selon le type d'entreprise .....	56
Tableau 4.5 : Répartitions des répondants selon leur secteur d'activité .....	57
Tableau 4.6 : Répartitions des répondants selon leur statut civil.....	58
Tableau 4.7 : Nombre d'enfants des répondants.....	58
Tableau 4.8 : Expérience internationale en nombres d'années des répondants .....	59
Tableau 5.1 : Analyse de variance des trois facettes de l'adaptation selon le profil familial .....	65
Tableau 5.2a : Test d'homogénéité des variances.....	66
Tableau 5.3a : Test d'homogénéité des variances.....	67
Tableau 5.4a : Test d'homogénéité des variances.....	68
Tableau 5.5 : Analyse de variance des trois facettes de l'adaptation selon le sexe ....	68
Tableau 5.6 : Analyse de variance des trois facettes de l'adaptation selon le type de voisinage .....	69
Tableau 5.7a : Estimation des coefficients non-standardisés du modèle de l'adaptation au travail des célibataires .....	74
Tableau 5.7b : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation au travail des célibataires .....	75
Tableau 5.8a : Estimation des coefficients non-standardisés du modèle de l'adaptation à l'interaction des célibataires.....	76

Tableau 5.8b : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation à l'interaction des célibataires.....	77
Tableau 5.9a : Estimation des coefficients non standardisés du modèle de l'adaptation à l'interaction des célibataires.....	78
Tableau 5.9b : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation à l'interaction des célibataires.....	79
Tableau 5.10a : Estimation des coefficients non standardisés du modèle de l'adaptation générale des « Accompagnés ».....	81
Tableau 5.10b : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation générale des « Accompagnés ».....	83
Tableau 5.11a : Estimation des coefficients non standardisés du modèle de l'adaptation au travail des « Accompagnés ».....	84
Tableau 5.11b : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation au travail des « Accompagnés ».....	86
Tableau 5.12a : Estimation des coefficients non standardisés du modèle de l'adaptation au travail des « Accompagnés ».....	87
Tableau 5.12b : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation au travail des « Accompagnés ».....	88
Tableau 5.13 : Comparaison de moyennes .....	89
Tableau 5. 14 : Corrélations .....	90

## RÉSUMÉ

Les bouleversements dans le monde des affaires ont favorisé la mobilité internationale de la main-d'œuvre. Cette effervescence dans l'implantation de filiales à l'étranger a donné lieu à une problématique qui demeure toujours d'actualité : l'expatriation de cadres. Bien que la plupart de questions aient été explorées par la littérature la question de l'Afrique subsaharienne reste toute entière. Le mémoire que nous présenterons dans les sections suivantes vise à évaluer l'adaptation des cadres expatriés à leur nouvel environnement, principalement à leur milieu de travail dans un cadre spécifique, celui d'un pays d'Afrique Centrale : le Gabon. Ce pays demeure un environnement «non exploré» pour une recherche en rapport avec notre sujet de mémoire.

Étant donné l'étendue de la problématique sur l'adaptation des expatriés, nous avons abordé, dans le cadre de cette recherche, les questions liées aux facettes de l'adaptation à l'expatriation, à l'expérience internationale antérieure, à la formation interculturelle précédant le départ, aux facteurs qui influencent l'adaptation, aux stratégies d'adaptation des expatriés et à l'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation de l'expatrié.

Les hypothèses retenues pour cette étude sont les suivantes, dans l'ordre : *Les expatriés accompagnés de leur famille s'adaptent mieux à leur nouvel environnement (il comprend les trois facettes de l'adaptation) que les expatriés célibataires; le soutien des collègues a un effet positif sur l'adaptation au travail, chez l'ensemble des expatriés; l'autonomie dans le rôle influence positivement l'adaptation des expatriés au travail, peu importe le profil familial; la confiance en ses compétences est positivement reliée à l'adaptation à l'interaction de l'expatrié indépendamment de sa situation familiale; la confiance en ses compétences est positivement reliée à l'adaptation au travail de l'expatrié peu importe le profil familial; les difficultés vécues par le conjoint affectent négativement l'adaptation à l'interaction de l'expatrié accompagné; le soutien du conjoint affecte positivement l'adaptation générale de l'expatrié accompagné.* Pour vérifier ces hypothèses nous avons utilisé le logiciel SPSS et entrepris les analyses de comparaison de moyenne, de corrélation et de régression multiple.

Les résultats nous révèlent une légère différence au niveau de l'adaptation selon le profil familial. Les expatriés accompagnés de leur famille apparaissent comme ceux qui s'adaptent le mieux. Malgré des résultats qui confirment la tendance de la majorité des chercheurs sur la question, une étude avec un échantillon plus large donnerait de meilleurs résultats.

Mots clés : expatriation, expatriés, adaptation, famille, conjoint, employés internationaux.

## INTRODUCTION

Depuis plus de quatre décennies, le monde des affaires vit au rythme de la croissance des échanges engendré par la mondialisation. Cette nouvelle perception du monde des affaires se matérialise par une augmentation des mouvements des biens et des services, de main-d'œuvre, de technologie et de capital à l'échelle internationale. En outre, elle favorise l'intégration des économies dans le monde entier au moyen d'échanges et de flux financiers.

Cette attitude face à la mondialisation amène les entreprises multinationales à opter pour l'internationalisation. Cette décision d'internationaliser provient des trois critères qui établissent la base de la théorie éclectique (*eclectic theory*) de Dunning.

Cette théorie stipule dans un premier temps que, l'entreprise aura tendance à s'engager dans une production à l'échelle internationale si elle possède ou peut acquérir des avantages compétitifs qui la distinguent de ses concurrents.

Deuxièmement, elle a tout intérêt à exploiter elle-même ses atouts à l'étranger (plutôt que de les vendre à autrui), l'entreprise aura une prédisposition à opérer mondialement de manière à demeurer économiquement rentable.

Et enfin, elle pourra choisir de s'internationaliser s'il lui est profitable d'exploiter ses avantages en collaboration avec les ressources locales du pays d'accueil.

Cette tendance, dans le monde des affaires, a suscité l'intérêt des entreprises multinationales dans la mesure où elles veulent bénéficier des opportunités de marché ainsi créées. Pour profiter des avantages de la mondialisation, les entreprises multinationales optent soit, pour l'acquisition de compagnies nationales dans le nouveau marché, soit pour l'établissement de filiales dans ces nouvelles zones géographiques.

Ces bouleversements dans le fonctionnement des entreprises multinationales font place à ce que l'on appelle l'expatriation des cadres. Ce phénomène a permis aux entreprises de faciliter l'implantation de filiales, de transférer une technologie ou de profiter de la croissance d'un marché. Cependant, cette nouvelle donne ne sera pas exempte de conséquences pour les multinationales.

Effectivement, des recherches ont révélé qu'il coûte en moyenne 300 000\$US à une entreprise multinationale par année pour expatrier un salarié (O'Boyle, 1989) et qu'entre 16% et 40% des affectations internationales se soldaient souvent par un échec (Black, 1988 ; Black et Stephens, 1991 ; Black et Gregersen, 1991). Cet état de la situation n'a pas laissé les chercheurs et dirigeants d'entreprises indifférents, bien au contraire, une période de réflexion sur les véritables raisons des échecs d'expatriation de cadres s'amorcera.

Black (1988), un des chercheurs les plus chevronnés dans la question de l'expatriation, associe l'échec de l'expatriation à l'inefficacité et à la mauvaise performance alors que Fuduka et Chu (1994) ne l'associent qu'au retour au pays avant la fin du mandat. Pour Mendenhall, Dunbar et Oddou (1987), entre 20% et 50 % des expatriés américains rentrent prématurément de leur expatriation. Dans certains cas, un retour prématuré peut correspondre à un échec.

Pour Cavusgil, Yvas et Bykowicz (1992), les échecs correspondraient à une inefficacité de l'expatrié qui a pour conséquences, la stagnation des activités à l'étranger, la perte de parts de marché, ou encore, le ternissement de la réputation de l'entreprise auprès des clients.

Dans ces cas de figure, il s'avère judicieux de décèler les causes de ces échecs et *de facto* les aspects pouvant favoriser une meilleure expatriation.

Les causes d'échecs évoquées dans la littérature sont essentiellement d'ordre familial, culturel et linguistique ou sont liées aux conditions proposées par l'entreprise. La littérature a souligné incessamment des difficultés d'adaptation lors de l'expatriation (Adler, 1986 ; Harvey, 1996), ces répercussions sur l'adaptation du cadre et ses performances au travail (Tung, 1982, 1987), allant jusqu'au rapatriement prématuré de l'expatrié et sa famille (Tung, 1981 ; Fuduka et chu, 1994 ; Black, 1988).

Parmi les difficultés familiales, Harris (1993) évoque le problème des doubles carrières, Black et Gregersen (1991), l'adaptation de la famille de l'expatrié. Pour Roger et Mérignac (2005); et Waxin et Chandon (2003) le rôle de la famille est un aspect incontournable de l'adaptation des expatriés.

L'incapacité de la famille à s'adapter au nouvel environnement influence directement l'adaptation de l'expatrié (Black et Gregersen, 1991 ; Fuduka et Chu, 1994; Waxin et Chandon, 2003; Mérignac et Roger; 2005).

Arthur et Bennett (1995) ont également souligné, que l'adaptation du conjoint et de la famille de l'expatrié représentent le facteur principal expliquant le succès des affectations internationales.

Richardson (2006), observe identiquement que la famille joue, malgré sa participation à distance à l'expatriation, un rôle capital, particulièrement, le conjoint et les enfants.

Zhu et al. (2006) ont indiqué qu'une perception négative de l'expatriation des membres de la famille a un impact négatif sur l'intention d'ingénieurs et de directeurs Singapouriens d'accepter une tâche internationale.

Ces études apportent une contribution majeure à la question de l'adaptation des cadres expatriés dans la mesure où elles proposent de meilleures approches aux problèmes posés par l'expatriation, particulièrement le rôle joué par le conjoint dans l'adaptation du cadre expatrié. Cependant, elles ne nous donnent aucune précision sur l'adaptation des expatriés en Afrique subsaharienne particulièrement au Gabon. En effet, malgré son nombre d'entreprises multinationales de plus en plus croissant et varié, le Gabon n'a jamais attiré les regards de chercheurs sur la question de l'adaptation des cadres expatriés.

L'objectif de cette étude vise donc, à *tester le modèle de Roger et Mérignac (2005), tout en mettant l'emphase sur le profil familial et l'impact de la famille sur l'adaptation du cadre expatrié au Gabon.*

Ainsi, dans le cadre de cette étude, l'impact de la famille agit comme influence directe, donc un élément déterminant de l'adaptation du cadre expatrié.

Par conséquent, le chapitre I nous donnera un aperçu de notre contexte géographique de l'étude, pour nous rendre compte du nombre important de filiales de multinationales établies au Gabon. Au chapitre II, nous ferons état de la littérature portant sur l'adaptation des expatriés de manière générale mais, en mettant plus d'emphasis sur l'impact de la famille dans l'expatriation. Dans le troisième chapitre nous dresserons les principaux éléments qui composent le cadre conceptuel, basés sur notre modèle d'analyse. Dans le chapitre IV, nous établirons la méthodologie qui nous a permis de mener à bien cette recherche. Nous décrirons par la suite, dans le chapitre V, les résultats de notre recherche, et le chapitre VI donnera l'interprétation des résultats obtenus et nous formulerons une conclusion en présentant certaines limites de l'étude et en donnant des orientations pour d'autres recherches dans cette partie du monde.

## CHAPITRE I

### CONTEXTE GÉOGRAPHIQUE DE L'ÉTUDE

#### 1.1. Terrain d'étude: Le Gabon

##### 1.1.1. Histoire et géographie

La République gabonaise ou le Gabon est un pays situé en Afrique centrale, sur l'équateur, faiblement peuplé (1,383 millions d'habitants). Voisin du Congo-Brazzaville, de la Guinée Équatoriale et du Cameroun, c'est un pays forestier où la faune et la flore sont encore bien conservées. Anciennement impliqué dans le commerce triangulaire, puis colonie française, le Gabon est indépendant depuis 1960.

##### 1.1.2. La faune et la flore

La faune et la flore du Gabon sont d'autant plus remarquables que la forêt équatoriale y est encore relativement bien préservée. Elle pourrait d'ailleurs constituer un attrait touristique important, dans la mesure où elle regorge d'espèces rares d'animaux (le Pangolin du Gabon) et d'arbres typiques à ce pays à l'instar de l'Okoumé.

Quelques animaux vivant au Gabon : boa, bongo, buffle, calao, caméléon, caracal, chat doré, chimpanzé, crabe bleu, écureuil volant, éléphant de forêt, gorille, guib harnaché, hippopotame, hylochère, ibis, lamantin, mamba noir, mamba vert, mandrill, mangouste, pangolin, panthère, picatharte, potamochère, perroquet gris, porc-épic, silure, tortue luth, vipère du Gabon.

Quelques arbres et plantes du Gabon : l'okoumé, manguiier, atangatier, badamier, bananier, baumier, cocotier, ébène, iboga, ozigo, palétuvier, palmier, tulipier du Gabon, cacaoyer principalement dans la région de Makokou dans l'Ogooué-Ivindo.

### 1.1.3. Religions autochtones et importées

Avant la colonisation, les peuples du Gabon partageaient des croyances animistes caractérisées par des mythes et des rites variés mais ayant comme points communs le culte des ancêtres, dont l'esprit pouvait toujours influencer sur l'existence des vivants, et le recours aux fétiches. Il y eut, à partir du XIXe siècle, une véritable compétition entre missionnaires catholiques et protestants pour évangéliser les Gabonais. En pratique, beaucoup de gens associent aujourd'hui une foi chrétienne à d'anciennes croyances autochtones.

Il faut noter le succès au Gabon de toutes sortes de sectes, notamment évangélistes, inspirées de modèles américains ou bien africains, y compris les Témoins de Jéhovah. Il existe dans le pays une minorité musulmane composée essentiellement d'immigrés d'Afrique de l'Ouest. On peut supposer que la conversion d'Albert Bernard Bongo, Président du Gabon, à l'Islam dans les années 1970 lui a assuré une certaine reconnaissance.

En marge des pratiques religieuses, à mi-chemin entre ésotérisme et réseau d'influence, on peut mentionner l'existence de la franc-maçonnerie au Gabon qui compte un nombre notable d'adeptes dans les milieux dirigeants. Il existe une Grande Loge du Gabon, appartenant à la même obédience que la GNLF (Grande Loge Nationale Française) et aussi un Grand Rite Équatorial Gabonais. Il existe aussi un mouvement rosicrucien au Gabon.

#### 1.1.4. Économie et ressources naturelles

Le Gabon exporte du manganèse, du pétrole, du fer, du bois et bien d'autres produits de son sol et de son sous-sol depuis longtemps. L'exploitation des mines d'uranium de Franceville est terminée depuis 1985. Le train de Franceville-Libreville exporte, depuis les années 1980, le minerai des mines de manganèse et de fer situés à Moanda. Les gisements ferreux de Bélinga au nord-est de Makokou ne sont pas encore exploités.

Les revenus pétroliers, devenus importants à partir des années 1970, n'ont que très partiellement servi à moderniser le pays et à diversifier l'économie gabonaise. En fait, la population ne profite que peu des richesses du Gabon si bien que le niveau de vie de beaucoup de Gabonais demeure moyen en dépit d'un PNB par habitant relativement élevé (4153€/habitant).

##### 1.1.4.1. Entreprises multinationales établies au Gabon

Avec un sous sol riche comme celui du Gabon, les multinationales n'ont jamais résisté à la tentation d'établir des filiales au Gabon dans des domaines du secteur primaire : *le pétrole, le bois et les mines*, dans le secteur secondaire : *l'automobile* et dans les secteurs tertiaires : *transitaires, prestataires de service*.

Dans l'industrie du Pétrole au Gabon on dénombre un bon nombre de compagnies étrangères comme : AMERADA HESS OIL CORPORATION OF GABON : AGIP GABON, TOTALFINAELF, OCELOT NZE GABON, PERENCO GABON S.A, SHELL GABON,

Dans les travaux parapétroliers : BAKER HUGUES INTEQ GABON, BUZZICHELLI, EGCA FORAID GABON

Dans l'industrie des mines on répertorie : Comilog une filiale de la multinationale française Eramet.

Dans l'industrie forestière : BORDAMUR, BTIG BASSO TIMBER INDUSTRIES GABON, CORA WOOD GABON, LEROY GABON, ROUGIER GABON

Dans le secteur secondaire : l'automobile : le Groupe CFAO

Dans le secteur tertiaire : les transitaires SONATRAM, Le Groupe SDV, l'Audit et le Conseil : DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, ERNST & YOUNG, PRICEWATERHOUSECOOPERS.

Face à un paysage géographique, historique et culturel diamétralement opposé à celui des pays occidentaux, l'expatriation vers le Gabon demeure un défi de taille pour les expatriés et leur famille. Cette étude nous permettra donc d'apporter la lumière, dans le cas du Gabon, sur la question de l'adaptation des expatriés soit en confirmant ou infirmant certaines allégations d'auteurs, particulièrement en ce qui a trait à l'impact du profil familial dans l'adaptation de l'expatrié.

Dans le chapitre qui suit nous présenterons les différentes recherches effectuées sur le sujet, les principaux auteurs qui ont abordés ces questions et les résultats de leurs recherches.

## CHAPITRE II

### RECENSION DES ÉCRITS

Dans les prochaines sections nous proposerons une revue de la littérature portant sur la problématique de l'adaptation des cadres expatriés. Ce chapitre est reparti en plusieurs sections. Dans l'ordre, nous aborderons les grandes questions suivantes analysées par certains auteurs : 1) l'adaptation dans le contexte de l'expatriation, 2) les facteurs qui influencent l'adaptation et l'impact de la famille sur l'adaptation du cadre expatrié.

#### 2.1. L'adaptation dans le contexte de l'expatriation

##### 2.1.1. Définition, dimensions et facettes de l'adaptation

L'adaptation est le degré de confort psychologique d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement (Black et Gregersen, 1991).

Cette définition de Black et Gregersen (1991) cadre avec la conception de l'adaptation des expatriés de Selmer (2000) qui répertorie deux types d'adaptation. En effet, dans une étude effectuée sur un échantillon de 343 cadres expatriés occidentaux affectés à Hong Kong, il examine la relation entre les activités de développement des cadres expatriés et leur adaptation à l'international. Ainsi, il distingue l'adaptation psychologique qui se mesure par le bien-être perçu des expatriés, de l'adaptation socioculturelle basée sur l'apprentissage culturel.

Les résultats de cette étude ont révélé que l'utilisation de plans de carrière, formulés par les entreprises, n'est reliée ni à l'adaptation générale, ni à l'adaptation à l'interaction. De manière surprenante, comme l'avait prédit les auteurs, elle n'est pas reliée à l'adaptation au travail non plus, mais, est positivement reliée à l'adaptation psychologique, qui est mesurée par le bien-être perçu.

L'adaptation socioculturelle a été mesurée à partir de l'échelle développée par Black (1998) et Black et Stephens (1989) allant de 1= Pas du tout adapté à 7= Tout à fait adapté en réponse à la question sur le degré d'adaptation des expatriés à Hong Kong.

L'adaptation psychologique a été mesurée par le General Health Questionnaire (GHQ-12) (Goldberg, 1972) ( $\alpha=0.82$ ). Bien qu'utilisé pour mesurer des symptômes psychiatriques mineurs, cet instrument a, tout de même, été utilisé pour mesurer le bien être perçu par les expatriés (Foster, 1997).

Crétien (2003) par contre, dans une étude réalisée sur la notion d'adaptation telle qu'elle peut être définie par les expatriés allemands dans des pays en transition, met en évidence des différences dans l'adaptation et dans la compréhension de la notion d'adaptation par les expatriés selon les pays. Pour y parvenir elle retient l'adaptation socioculturelle qu'elle considère et définit comme un processus par lequel l'expatrié modifie son état d'esprit et son comportement en vue d'être et d'agir en harmonie avec son environnement. Cet environnement concerne aussi bien le milieu de travail que l'environnement général du pays hôte, à savoir sa culture, son système politique et économique notamment, ceci incluant l'ensemble des personnes avec lesquelles l'expatrié interagit.

D'après les résultats de cette étude, il pourrait exister des différences en matière de difficultés d'adaptation (et en matière de facteurs d'adaptation), ainsi qu'en matière de compréhension de la notion même d'adaptation. Celle-ci pouvant refléter la manière dont les expatriés s'adaptent. En effet, il semblerait que les expatriés ayant des difficultés à entrer en contact avec la population locale font part de difficultés d'adaptation plus grandes et définissent l'adaptation différemment des autres.

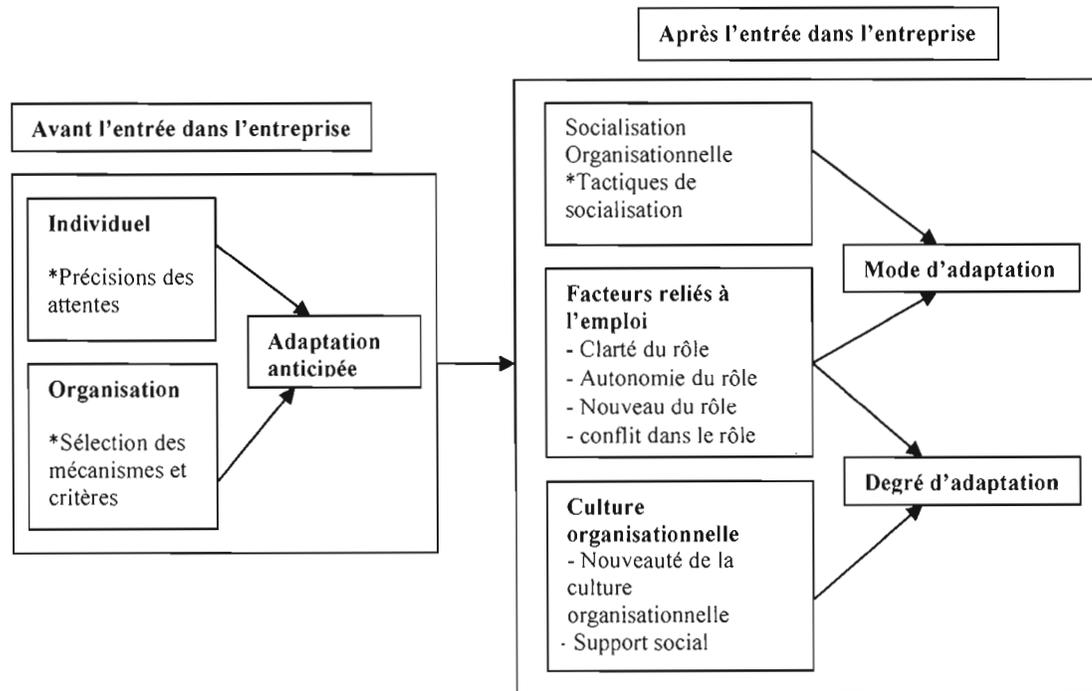
### 2.1.2. La notion «*d'adaptation anticipée*»

Black, Mendenhall et Oddou (1991) sont parmi les premiers à fournir un modèle basé sur une revue de la littérature portant sur l'adaptation au niveau national et sur l'adaptation à l'international. Ces auteurs ont retenu de la revue de la littérature sur l'adaptation à l'international les variables pertinentes qui influenceraient l'adaptation des cadres expatriés. Ensuite ils fournissent des éléments prélevés de la revue de la littérature portant sur l'adaptation au niveau national. L'intégration de ces deux revues de la littérature a donné naissance à la notion «*d'adaptation anticipée*», les auteurs ont retenu ce concept qu'ils ont suggéré aux futures recherches sur l'adaptation à l'international.

La notion «*d'adaptation anticipée*», essentiellement basée sur la réduction de l'incertitude, fait référence au principe selon lequel : une bonne anticipation des comportements dans le pays d'accueil faciliterait l'adaptation des cadres expatriés. Cela insinue que, si la préparation interculturelle de l'expatrié correspond aux réalités du pays d'accueil, l'adaptation sera plus facile pour cet expatrié.

Black, Mendenhall et Oddou (1991) soulignent donc, que l'exactitude des conséquences de comportements prévus par les expatriés est un élément déterminant pour l'adaptation anticipée et du processus d'adaptation. Par conséquent, on parle d'une bonne «*adaptation anticipée*» lorsqu'on observe moins de surprises, de réactions négatives ou de chocs culturels chez le cadre expatrié une fois dans le pays hôte.

En outre, en ce qui a trait à l'adaptation à l'international, les auteurs ont retenu les éléments suivants de la littérature sur l'adaptation au niveau national. Nous l'illustrons ici par un schéma :



**Figure 2.1** : Relations basées sur la revue de la littérature de l'adaptation national (Tirée de l'article de Black, Mendenhall et Oddou (1991))<sup>1</sup>

La notion «*d'adaptation anticipée*» a donc été transposée dans le modèle de Black, Mendenhall et Oddou (1991). Dans leur modèle, ils mentionnent que la précision des attentes est fonction de la préparation interculturelle et de l'expérience internationale antérieure. Cette conception de la précision des attentes jumelée aux éléments organisationnels produit l'«*adaptation anticipée*». Cette notion d'«*adaptation anticipée*» sera alors le fondement de l'adaptation du cadre expatrié dans le pays d'accueil.

À partir de ce modèle les auteurs formulent des propositions de recherches pouvant faire avancer les études portant sur la problématique de l'adaptation des cadres expatriés.

<sup>1</sup> Modèle de Black, Mendenhall et Oddou (1991) sur l'adaptation au niveau national

Black et Gregersen (1991) ont examiné la pertinence de cette notion d'«*adaptation anticipée*» en étudiant la variété de facteurs fournis dans la littérature faisant mention de l'adaptation interculturelle des conjoints.

Les résultats de cette étude ont relevé que, l'«*adaptation anticipée*» et l'adaptation dans le pays d'accueil ont tous deux un impact significatif sur chaque facette de l'adaptation.

### 2.1.3. Les trois dimensions de l'adaptation

Black (1988) dans son étude qui examine les relations entre plusieurs variables et la transition dans le rôle de travail pour les cadres expatriés au Japon, suggère trois facettes de l'adaptation.

En se basant sur les études effectuées par Feldman (1976) sur les affectations au niveau national et d'autres supports théoriques, Black (1988) suggère trois dimensions de l'adaptation à savoir : *l'adaptation au travail* concernant l'encadrement, les responsabilités et les performances, *l'adaptation à l'interaction* concernant les relations avec les membres de la communauté d'accueil et *l'adaptation générale* concernant les conditions de vie dans le pays étranger.

#### 2.1.3.1. L'adaptation à l'interaction

L'adaptation à l'interaction fait référence aux relations entretenues entre l'expatrié et les habitants du pays d'accueil (Black et Gregersen, 1991). Entre autres, La socialisation, les contacts, la communication avec les nationaux hôtes et en dehors du travail (Roger et Mérignac, 2005).

Certains auteurs ont scindé cette dimension en deux, parlant ainsi de l'adaptation à l'interaction au travail et en dehors du travail (Crétien, 2003).

Crétien (2003) a relevé que la langue, qui est le moyen de communication, a souvent été un élément primordial à l'adaptation à l'interaction surtout dans les cas où la langue du pays d'accueil n'est pas la langue maternelle de l'expatrié.

L'aspect culturel a également un effet significatif dans l'adaptation à l'interaction étant donné que les choses s'expriment souvent différemment d'une culture à une autre.

A l'extérieur du milieu de travail, l'interaction se fait avec les différents prestataires de service (domestiques, personnel médical, épicerie), ainsi qu'avec des amis. Ce type d'adaptation ne diffère pas de manière importante du premier. Dans ce cas de figure, l'expatrié doit faire face à un langage moins technique que celui du travail pour communiquer avec ses prestataires : *le langage culturel*.

Pour notre part, nous mettrons plus d'emphase pour les fins de cette étude sur l'interaction en dehors du travail.

#### 2.1.3.2. L'adaptation au travail

Selon Mérignac et Roger (2005), l'adaptation au travail réfère aux responsabilités spécifiques au travail, au niveau et aux attentes de performance et aux responsabilités d'encadrement.

Black et Stephens (1989), par contre définissent l'adaptation au travail comme l'engagement envers la compagnie, l'intention d'y demeurer et la satisfaction face à son travail. Ces auteurs ont relevé quels conflits dans les différents rôles exercés par l'employé lors de l'expatriation ont un effet négatif sur l'adaptation au travail de l'expatrié.

Shaffer et al. (1999) montrent que le manque de clarté dans le rôle n'a pas d'influence sur l'adaptation des expatriés tandis que la nouveauté du rôle endossé par ces derniers a un impact négatif.

#### 2.1.3.3. L'adaptation générale

Torbiörn (1982) définit l'adaptation générale à partir des recherches sur l'expatriation (Shaffer, 1999 ; Fuduka et Chu, 1994 ; Black et Gregersen, 1991). Pour lui, ce type d'adaptation réfère au fait de s'être acclimaté à la vie quotidienne de l'environnement du nouveau pays.

Cette facette de l'adaptation concerne l'expatrié mais également la famille, si elle l'accompagne.

Elle renvoie aussi bien aux déplacements, aux conditions d'hygiène et de sécurité et à la scolarisation des enfants qu'aux loisirs aux conditions de logement, aux conditions de vie en général (la nourriture, les achats, le coût de la vie, ou encore la structure de soins).

Shaffer, Harisson et Gilley (1999) ont testé les dimensions du modèle de Black, Mendenhall et Oddou (1991) et les déterminants de l'adaptation des cadres expatriés. En outre, ils ajoutent d'autres facteurs individuels au modèle tels que, l'expérience antérieure internationale et la maîtrise de la langue du pays d'accueil. Pour y parvenir, ils se servent d'un échantillon de dix entreprises multinationales, dans des domaines variés, ayant des cadres expatriés à travers 45 pays dans le monde.

L'adaptation des expatriés a été mesurée par l'échelle développée par Black et ses collègues (Black, 1988 ; Black et Stephens, 1989) qui évalue les trois dimensions de l'adaptation. Pour mesurer les facteurs reliés au travail, ils ont été scindés en quatre (la clarté du rôle, l'autonomie dans le rôle, le conflit dans le rôle et la nouveauté du rôle).

Les facteurs organisationnels ont été mesurés sur la base du soutien du supérieur et, des collègues et du soutien logistique.

Les facteurs environnementaux, composés de la nouveauté de la culture, et de l'adaptation du conjoint ont été mesurés par l'échelle de Black et Stephens (1989).

Les facteurs individuels étaient essentiellement composés de l'autonomie (mesuré par l'échelle de Sherer (1982)), l'expérience antérieure internationale et la maîtrise de la langue du pays hôte (mesurées en demandant aux répondants de donner la fréquence des affectations et de mentionner la langue de communication et son niveau).

Les résultats ont révélé que la clarté du rôle demeure la variable la plus déterminante dans l'adaptation au travail soit de 0.42, ce qui représente deux fois plus que les autres prévisions.

En ce qui a trait à l'aspect organisationnel, les auteurs révèlent que le support des collègues et le soutien logistique faciliteraient l'adaptation à l'interaction en milieu de travail.

La nouveauté de la culture entraverait l'adaptation à l'environnement général de certains expatriés tandis que l'adaptation du conjoint l'aiderait.

Shaffer, Harisson et Gilley (1999) finissent par confirmer les trois dimensions de l'adaptation des expatriés et leurs principaux effets, et valident, par conséquent, le modèle de Black (1988) et Mendenhall et Oddou (1991).

Dans une étude Waxin et Chandon (2003) évoquent la problématique des antécédents provenant du pays d'origine. En effet, dans leur étude, ils mettent en évidence l'effet du facteur culturel sur l'adaptation au travail et ses antécédents. En analysant, un échantillon composé de 224 cadres expatriés français, allemands, coréens et scandinaves affectés dans la région de New Delhi depuis au moins huit mois, ils tentent de répondre à cette problématique.

En procédant de la même manière que Shaffer, Harisson et Gilley (1999), ils mesurent les différentes variables retenues à la seule différence qu'ils ajoutent à leur étude la dissimilitude organisationnelle, qui renvoie à la différence entre la culture organisationnelle du siège social et celle de la filiale du pays d'accueil, est mesurée à partir de l'échelle de Cerdin (1996) allant de 1= Tout à fait identique à 7= Tout à fait dissimilaire. Ils tiennent compte également de la variable Adaptabilité qui est essentiellement la capacité de l'expatrié à s'intégrer. Elle est mesurée à partir de sa volonté de communiquer, de son orientation sociale, de sa confiance dans ses compétences techniques et de sa capacité d'ouverture. Les auteurs reprennent les échelles de Cerdin (1999) pour mesurer cette variable.

Les résultats de l'étude montrent que l'effet direct du pays d'origine a un impact significatif sur l'adaptation au travail. Le pays d'origine a également un effet modérateur significatif sur l'adaptation au travail étant donné que la liste des antécédents retenus diverge considérablement d'un pays à l'autre.

Nous avons observé que la littérature sur l'adaptation des expatriés utilise la plupart du temps la conceptualisation et les mesures suggérées par Black (1988) et Black et Stephens (1989). Cependant, Haslberger (2005) propose dans son étude un nouvel outil et compare cet instrument à l'ancien modèle suggéré par Black (1988) et Black et Stephens (1989).

Cette étude est basée sur un échantillon de 204 expatriés, qui ont été interviewés sur la base de l'ancien instrument et du nouvel outil également. Les auteurs effectuent une analyse factorielle pour comparer les deux instruments.

Les résultats de cette étude établissent que le nouvel instrument fournit une analyse plus raffinée des enjeux de l'adaptation qui révèlent d'autres facteurs tels que : les facteurs cognitifs, les facteurs affectifs et quatre facettes environnementales, ce que l'ancien modèle ne fait pas. Une nouvelle échelle fournit également des améliorations à l'ancien modèle de l'adaptation des cadres expatriés.

L'étude suggère également que la distinction de l'adaptation générale de l'adaptation à l'interaction doit constituer une mesure unidimensionnelle plus simple.

Les résultats montrent finalement que l'ancien instrument pourrait être amélioré dans la mesure où il ne distingue pas les facteurs cognitifs des facteurs affectifs.

## 2.2. Les facteurs qui influencent l'adaptation (facteurs d'échec et de succès)

### 2.2.1. L'expérience antérieure internationale

L'expérience internationale est l'une des variables qui n'a pas suscité le même intérêt que les autres domaines de l'expatriation, particulièrement, en ce qui a trait à l'adaptation des cadres expatriés. Cependant, certains auteurs se sont penchés sur l'étude de ce facteur.

Selmer (2002) a effectué une étude pour analyser la relation entre l'expérience internationale antérieure des expatriés et leur adaptation à l'international.

Cette étude a été réalisée à partir d'une collecte de données effectuée sur 343 cadres expatriés occidentaux en mission à Hong Kong. Les échelles développées par Black (1988) et Black et Stephens (1989) ont permis de mesurer les trois dimensions de l'adaptation socioculturelle.

L'adaptation psychologique des expatriés a été mesurée à partir du General Health Questionnaire (GHQ-12) développé par Goldberg (1972).

Les résultats de cette étude ont donné lieu à quatre conclusions majeures :

(1) L'expérience internationale antérieure ne semble pas faciliter l'adaptation de l'expatrié, autant l'adaptation socioculturelle que l'adaptation psychologique, si cette expérience n'a aucun lien culturel avec le pays d'accueil.

(2) L'expérience internationale antérieure, avec un lien entre les cultures, peut accélérer quelques aspects de l'adaptation socioculturelle des expatriés nouvellement arrivés, particulièrement dans l'adaptation au travail.

(3) L'expérience internationale antérieure, avec un lien culturel ou pas, ne semble pas avoir d'impacts significatifs sur l'adaptation psychologique des expatriés.

Pour compléter ces résultats, l'auteur observe que, l'expérience internationale provenant du même endroit, a un impact positif très significatif sur l'adaptation socioculturelle des expatriés.

Black (1988), dans son étude, montre également que l'expérience d'une expatriation précédente diminue les difficultés d'adaptation au nouveau poste, mais pas celles de l'adaptation générale.

Alors que Parker et McEvoy (1993) ainsi que Cedrin (1999) trouvent que l'expérience internationale n'est corrélée de manière significative qu'avec l'adaptation générale.

Waxin et Chandon (2003) dans leur étude effectuée en Inde sur l'adaptation au travail des expatriés ; ses antécédents et l'effet du pays d'origine, soulignent que l'expérience internationale n'est significative que chez les coréens. Ils indiquent que cela pourrait s'expliquer par l'ouverture récente des entreprises coréennes aux marchés étrangers comparativement aux entreprises européennes.

Shaffer, Harrison et Gilley (1999) ont également observé dans leurs résultats que l'expérience internationale antérieure a un effet modérateur significatif qui influence positivement l'adaptation des expatriés.

Dans une étude visant à examiner les critères de sélection des cadres expatriés, en s'appuyant sur 65 études empiriques sur cette question, Tye et Chen (2005) ont montré par les résultats de leur étude que, l'expérience internationale est positivement corrélée à l'adaptation au travail et à l'adaptation à l'interaction et dans une moindre proportion à l'adaptation générale.

Takeuchi & al. (2005) ont effectué une étude en vue de développer et examiner des hypothèses reliant l'influence de différents types d'expérience internationale sur l'adaptation des expatriés en intégrant des recherches sur l'expérience professionnelle, le conflit famille-travail, le temps et l'adaptation.

Cette étude a été effectuée sur 298 expatriés japonais affectés aux États-Unis. Les variables retenues dans cette étude étaient les suivantes : *affectation actuelle, expérience internationale relié à l'environnement, expérience internationale relié au travail, expérience internationale relié à une culture spécifique, l'adaptation interculturelle et l'intention de retourner avant la fin de la mission.*

De concert avec certaines études empiriques antérieures (Black, 1988 ; Tye et Chen, 2005), la corrélation simple a indiqué une relation généralement positive mais faible entre l'expérience internationale antérieure et l'adaptation des expatriés.

Les résultats ont révélé que l'affectation en cours de l'expatrié a des relations significatives avec son adaptation générale et son adaptation au travail.

Les auteurs ont finalement observé que l'adaptation générale et l'adaptation au travail étaient négativement reliées à l'intention de retourner avant le terme de la mission

## 2.2.2. Préparation interculturelle

### 2.2.2.1. Définitions et dimensions

La formation interculturelle vise à apprendre à des membres d'une culture à interagir efficacement avec des membres d'une autre culture et de les prédisposer à une adaptation rapide à leurs nouveaux postes (Mendenhall et Oddou, 1991).

Dans une étude, pas très récente, le psychologue interculturel Brislin (1979) distingue trois méthodes de formation interculturelle : *la formation cognitive, la formation affective et la formation comportementale*.

C'est sur cette étude que s'appuieront les auteurs en sciences de gestion pour raffiner leurs recherches.

Ainsi, Tung (1987) a repris ce modèle dans une étude portant sur l'efficacité relative de plusieurs techniques de formation interculturelle des cadres affectés à l'international. En outre, il a ajouté des variables situationnelles telles que *la complexité de la culture et de la communication*. Dans cette étude il examine deux types de formation, *la formation documentaire et la formation interpersonnelle*, à partir d'une analyse factorielle.

Les résultats de cette étude ont révélé l'importance de la préparation interpersonnelle pour les cadres expatriés. La formation documentaire et la formation interpersonnelle ont des effets bénéfiques sur la performance des cadres expatriés qui réduisent l'intensité perçue de leur adaptation culturelle.

A partir cette même étude, il a développé un questionnaire pour étudier les politiques de choix et de procédures de formation des cadres de 80 entreprises multinationales. L'étude a montré que les entreprises multinationales ayant de bas taux d'échec tendent à adopter différents critères pour choisir des candidats et à commanditer différents types de programmes de formation pour le personnel dans chacune des catégories d'emploi.

Dans cette étude Tung (1987) distingue cinq différents programmes de formation s'inscrivant sur un continuum : (1) *les programmes documentaires*, (2) *les programmes d'assimilation*, (3) *les programmes linguistiques* (4) *les programmes de sensibilisation* (5) et *les expériences de terrain*.

Black, Gregersen et Mendenhall (1992) ont également ajouté des variables situationnelles telles que *la fonction et le rôle du cadre* en s'appuyant sur l'étude de Brislin (1979). A ces variables, ils ont introduit aussi une variable individuelle : *le degré de participation active*.

Gersten (1990) dans son étude, propose une typologie de méthodes de formation en quatre catégories. D'abord, elle distingue deux genres de formation : la formation conventionnelle où l'information est livrée lors d'une communication unidirectionnelle (magistrale) comme dans les écoles et les universités et la formation expérimentale, au cours de laquelle le formateur implique les participants en simulant des situations de la vie réelle.

Ensuite, l'auteur distingue deux orientations possibles à la formation : soit la formation est orientée vers un approfondissement de la notion de la culture en général, et son objectif est de sensibiliser les participants au concept de culture, soit la formation est orientée vers la découverte d'une culture spécifique, et son objectif est de rendre les participants compétents dans une culture particulière.

Black et Mendenhall (1990), puis Black, Mendenhall et Oddou (1991) ont effectué une revue des études empiriques sur la relation entre la formation interculturelle et l'efficacité interculturelle. Ces auteurs formulent trois conclusions : la formation interculturelle est associée (1) aux sentiments de mieux-être et de plus grande confiance en soi (2) au développement de comportements appropriés dans le contexte de l'autre culture et 3) à l'amélioration des relations avec les individus du pays hôte. Cependant, les auteurs ont révélé plusieurs problèmes méthodologiques dans ces études empiriques.

D'abord, seulement 48% des études incluent des groupes de contrôle et 24% des études comprennent à la fois des groupes de contrôle et des études longitudinales. De plus, 85% des articles sont réalisés sur des populations d'étudiants et de Peace Corps nord-américains et non de cadres. Enfin, par 75% des cas, les échantillons comptent moins de 100 individus.

Early (1987) conduit des études longitudinales pour tester les extrêmes du continuum de Tung (1987), la formation didactique et la formation dite de terrain. Il trouve que les deux types de formation ont un effet positif sur l'adaptation à la culture du pays hôte et sur la performance managériale. Ces résultats sont cependant à relativiser dans la mesure où cette recherche est conduite sur des cadres expatriés pour une période de seulement trois mois.

Hammeur et Martin (1992) parviennent à des conclusions semblables sur des cadres américains expatriés au Japon et confirment l'efficacité des deux méthodes de formation opposées : la formation didactique et la formation de terrain.

En revanche, Pruegger et Rogers (1994) montrent, par une étude qualitative, que l'apprentissage interpersonnel est plus efficace que les programmes documentaires en ce qui concerne le changement d'attitude envers une culture différente. Leur étude quantitative n'a cependant pu déterminer l'efficacité d'aucune de ces deux méthodes de formation.

Cerdin (1999) trouve, sur un échantillon de 293 cadres français expatriés dans 44 pays, que le fait d'avoir suivi ou non une formation interculturelle n'influe significativement sur aucune facette de l'adaptation.

Dans leur étude, Waxin et Panaccio (2005) analysent les effets des différents types de formation interculturelle sur les trois facettes de l'adaptation des cadres expatriés et les effets modérateurs de l'expérience internationale antérieure et de la distance culturelle sur cette relation.

En adoptant une approche quantitative, les auteurs examinent l'effet de quatre types de formation interculturelle (conventionnelle/expérimentale et générale/spécifique) sur les trois facettes de l'adaptation, dans un échantillon de ressortissants français, allemands, coréens et scandinaves. Et par la suite, elles examinent l'effet modérateur de l'expérience antérieure internationale et de la distance culturelle sur l'efficacité de la formation interculturelle.

Les résultats de cette recherche révèlent que la formation interculturelle accélère l'adaptation. L'expérience antérieure internationale et la distance culturelle ont effectivement un effet modérateur sur la formation interculturelle.

En effet, la formation interculturelle a un effet positif sur l'adaptation au travail, et que cet effet est plus marqué pour ceux qui ont moins d'expérience internationale.

La formation interculturelle favorise fortement l'adaptation à l'interaction, sur l'échantillon global comme sur les échantillons nationaux. Le type de formation le plus efficace est la formation expérimentale spécifique.

La formation interculturelle favorise significativement l'adaptation générale, les formations expérimentales étant les plus efficaces.

Peppas (2004) dans une étude sur la formation interculturelle, propose un modèle à trois étapes (1 : l'identification du bagage culturel, 2 : l'acquisition des connaissances spécifiques du pays d'accueil et 3 : la conception de la culture du pays hôte), efficace en matière de temps et de coût, qui permettrait aux expatriés d'entrer en possession de l'information de base sur l'environnement général et de ce fait, faciliter l'acculturation à leurs destinations internationales.

Selon les résultats de cette étude, le modèle à trois étapes est un moyen pour les entreprises multinationales de réduire les coûts et le temps d'adaptation en favorisant la préparation interculturelle des expatriés.

Grahn et Swenson (2000) ont suggéré, par contre, des approches pour améliorer la qualité de la formation interculturelle en analysant les besoins en formation des expatriés, en identifiant les pays pour cette formation, et l'intégration des besoins indiqués à la croissance du monde des affaires, à l'échelle planétaire.

Le questionnaire de l'étude a été scindé en deux catégories, la première partie consistait à établir une liste de pays que les personnes interrogées considèrent comme émergents, convoités, et qui devraient être inclus dans la formation interculturelle des expatriés. La deuxième partie consistait à recueillir auprès des répondants les éléments pouvant être primordiaux dans la formation des cadres expatriés.

Les résultats de cette étude ont placé le Canada et l'Angleterre comme étant les premiers pays pour une éventuelle formation interculturelle avant d'aller à une affectation à l'international.

Dans la deuxième partie les auteurs, selon les réponses des répondants, ont catégorisé les besoins en six segments principaux : *le concept et la pratique de la culture, les directives critiques, les réalités propres au pays d'accueil, la formation de la famille, les habiletés en communication et les activités de formation.*

En soulignant l'impact du stress et d'autres effets de l'adaptation des expatriés Sanchez, Spector et Cooper (2000), proposent des étapes de l'adaptation qui permettront de mieux y faire face.

Les auteurs ajoutent cette dimension à l'adaptation sans vraiment s'appuyer sur des données empiriques. Pour eux, une bonne adaptation doit suivre les étapes suivantes : le choix de l'expatrié, l'acceptation de l'affectation, la préparation interculturelle, l'arrivée dans le pays hôte, la phase de débutant, la continuité, la maîtrise et le rapatriement.

Face à toute la problématique que représente l'adaptation des cadres expatriés, et qui demeure toujours sans solution apparente, Selmer et Lam (2004) ont mené une étude exploratoire qui propose une nouvelle approche pour les affectations internationales.

Une sorte de recrutement personnalisé, basé sur la formation par l'expérience. Cette proposition s'appuie sur le concept de «Third Culture Kids».

Ce terme a été utilisé pour définir les enfants qui accompagnent leurs parents lors d'affectations internationales ou dans une autre ville (Useem, 2001). Selmer et Lam (2004) proposent donc les «Third culture Kids» comme les futures cadres expatriés.

L'échantillon de cette étude a été divisé en trois : les adolescents expatriés anglais vivant à Hong Kong, les adolescents originaires de Hong Kong et les adolescents anglais vivant en Angleterre.

Les auteurs ont retenu cinq facteurs principaux pour mener à bien cette recherche : (1) *l'expérience internationale antérieure* (mesurée à partir de 9 items : qui montrent la fréquence de voyages qui est un facteur important pour les affectations internationales), *l'ouverture d'esprit à une autre culture* (mesurée par 9 items : qui évaluent la capacité à ne pas s'identifier fermement à une culture), *le respect et la tolérance aux autres* (mesurés par 5 items : pour voir la capacité à tolérer des points de vue complètement différents des leurs), *la flexibilité* (mesurée par 6 items : évalue la facilité à changer dans un nouvel environnement) et *l'identité culturelle* (mesuré par 2 items : pour voir la capacité à faire face à l'enjeu de la nouvelle culture par rapport à la culture d'origine).

A ces facteurs sont rattachés les aspects suivants : *la préférence de carrière internationale*, *les préférences de voyages internationaux*, *les relations familiales*, *l'intérêt d'une langue étrangère* et *la préférence à l'installation dans le pays*.

Les résultats de l'étude ont montré que ces adolescents (Third Culture Kids) semblent avoir des caractéristiques qui les distinguent de leurs pairs. Premièrement, ils pourraient être plus conscients des différences culturelles et d'avoir les moyens de les contrôler. Deuxièmement, ils peuvent avoir aussi plus de prédilection pour les carrières internationales, favorisant ainsi une vie ponctuée de voyages et moins d'envies de s'installer dans un endroit définitivement. Ces résultats suggèrent que les «Third Culture Kids» sont une source de recrutement de candidats éventuels à l'expatriation pour les entreprises multinationales étant donné leur potentiel considérable pour des carrières internationales réussies.

### 2.2.3. Stratégies d'adaptation : traits de personnalité et caractéristiques personnelles

Selon Campbell (1990) «il manque de substance dans la littérature en ce qui concerne la structure et le contenu de performance dans la gestion des ressources humaines et le comportement organisationnel au niveau international». Cette assertion a suscité l'émergence de plusieurs études. Ainsi la faiblesse de la littérature, en ce qui concerne les traits de personnalité des expatriés, a favorisé une compréhension très claire des facteurs importants pour le succès des expatriés et leur performance étant donné l'engouement suscité par cette problématique.

C'est dans cette optique qu'Arthur et Bennett (1995), dans leur étude tentent d'enrichir la littérature existante sur la question en (a) identifiant et évaluant l'importance relative des facteurs pouvant contribuer au succès d'une affectation internationale, (b) en évaluant les effets de type d'emploi et type d'organisation sur l'importance des facteurs et (c) en utilisant un échantillon d'entreprises multinationales variées.

Ainsi, les objectifs de l'étude visaient à identifier les facteurs perçus comme des facilitateurs du succès des cadres expatriés et à évaluer l'importance des facteurs de succès répertoriés.

Cette étude a été menée à partir d'un échantillon de 343 expatriés de 45 entreprises multinationales implantées dans 20 pays à travers le monde.

Les résultats de cette étude suggèrent cinq facteurs pouvant contribuer au succès des cadres expatriés : *les compétences techniques et la motivation, les aptitudes en relations interpersonnelles, la flexibilité/Adaptabilité, la capacité d'ouverture culturelle et la situation familiale*. De manière générale, la situation familiale s'est avérée le facteur le plus important.

Tout en appliquant la théorie évolutionnaire de la personnalité, Caligiuri (2000) a proposé et testé des hypothèses qui réfèrent à ce qu'elle a appelé les « Big Five » caractéristiques de personnalité (l'Extraversion, le Consentement, la Conscience, la Stabilité émotionnelle, et l'Ouverture d'esprit) qui prédisent deux critères de succès des expatriés : (a) le désir de mettre fin à une expatriation prématurément, et (b) l'évaluation du superviseur sur la performance de l'expatrié. Avec un échantillon de 143 expatriés, incluant 94 superviseurs Américains, l'auteur a mesuré les « Big Five » avec le Hogan Personality Inventory (HPI ; Hogan & Hogan, 1992).

*Le désir de mettre fin à une affectation internationale prématurément* a été mesurée par trois items d'une échelle de 1=absolument non à 4=définitivement oui. L'évaluation du superviseur sur la performance de l'expatriation a été mesurée par 9 items faisant référence à la performance des expatriés.

Les résultats montrent que l'Extraversion et le Consentement sont des éléments importants pouvant prédire chez l'expatrié le désir de mener une affectation internationale jusqu'à son terme. Les résultats révèlent également que la stabilité émotionnelle est positivement reliée au désir de l'expatrié de demeurer à son affectation internationale.

Holopainen et Björkman (2005) ont également étudié la question de l'influence des caractéristiques personnelles dans le succès d'une expatriation, après avoir identifiés des limites majeures dans la littérature sur ce sujet. Leur étude consistait donc à apporter plus de précisions, dans le rapport entre des caractéristiques personnelles d'expatriés et la performance au travail, en tenant compte des limites identifiées de la conception croisée, de l'utilisation d'autoévaluation et les mesures inappropriées de succès. Cette étude empirique a été effectuée à partir de données longitudinales. Des psychologues ont effectué une évaluation psychologique de l'expatrié avant l'affectation internationale.

La collecte de données sur la performance des expatriés s'est faite auprès des expatriés et de leur supérieur immédiat.

Les résultats obtenus soutiennent l'importance de l'habileté à communiquer pour le succès de l'expatrié, tandis que la tolérance au stress et les habiletés relationnelles n'ont pas été détectées comme étant des aspects significatifs de succès d'une expatriation.

Shay et Baack (2004) se basent sur trois «limites» décelées dans la littérature pour effectuer leur étude : la première «limite» concerne les comportements que les cadres expatriés adoptent pendant le processus d'adaptation, la deuxième «limite» est relié à un antécédent de niveau organisationnel critique qui peut influencer les modes d'adaptation de l'expatrié et la troisième fait référence à la compréhension limitée des auteurs dans les rapports entre les modes d'adaptation des expatriés et l'importance des mesures de résultats.

Les auteurs tentent, à partir de la théorie de Nicholson (1984) sur la transition de rôle au travail (une théorie seulement partiellement explorée dans un contexte international (Black, 1988, 1992)) d'examiner et d'enrichir la littérature existante, afin de saisir une gamme complète des modes d'adaptation des expatriés.

Les auteurs ont donc, pour les fins de l'étude, développé un modèle conceptuel en illustrant les relations entre les raisons d'une affectation internationale (Adler et Ghadar, 1990), et l'efficacité du cadre expatrié.

L'étude a été effectuée auprès de 194 cadres expatriés de niveau supérieur et auprès de 505 employés. Les auteurs ont retenu sept variables majeures.

Les résultats de cette étude révèlent spécifiquement que, les motivations de l'affectation internationale ont influencé les modes d'adaptation des expatriés, qui ont, également, influencé tant la performance transcrite par les expatriés que les évaluations d'efficacité de leurs superviseurs.

Les résultats indiquent aussi que le développement de carrière des gestionnaires, comme raison de l'affectation internationale, a une influence significative sur la manière avec laquelle les cadres expatriés s'engagent tant dans le changement personnel que dans les comportements d'innovation du rôle.

Lee (2005) a effectuée une étude en examinant des expatriés d'une institution financière taiwanaise aux États-Unis. L'objectif de cette étude visait à examiner la relation entre les variables indépendantes, la satisfaction au travail, le soutien familiale, l'orientation des études, la socialisation organisationnelle, et la formation interculturelle et la variable dépendante, l'adaptation interculturelle, en proposant un modèle d'adaptation. Il a utilisé la courbe en U de la théorie de l'adaptation (Lysgaard, 1955 ; Black & Mendenhall, 1990 ; Usinier 1998).

Les résultats révèlent l'importance de la satisfaction au travail dans l'adaptation. Ainsi, la satisfaction au travail est un élément extrêmement prédictif de l'adaptation de l'expatrié. La socialisation organisationnelle également revêt un rôle aussi important que la satisfaction au travail. Cette étude montre que la socialisation dans le pays hôte est un élément très déterminant qui prédit de l'adaptation des cadres expatriés.

Pierre (2001) a mis par contre l'emphase sur les stratégies identitaires des cadres expatriés en vue d'une meilleure adaptation. Par son étude, il tente d'apporter la lumière sur les questions d'identité en présentant les principaux résultats d'une longue enquête sur la socialisation des cadres internationaux d'une grande entreprise française du domaine de l'exploration-production pétrolière.

Sans avoir effectué une étude empirique, les résultats de cette enquête ont conduit à l'établissement d'une typologie de cinq stratégies identitaires qui caractérisent les cadres expatriés : les *Conservateurs*, ils cherchent à satisfaire aux exigences les plus imminent de la société d'accueil en déployant parallèlement beaucoup d'efforts pour maintenir leurs propres codes culturels dans le secteur privé des relations primaires. Les *Défensifs*, par contre, n'entretiennent pas de sentiment d'infériorité par rapport à la société d'accueil. Ils se construisent en étrangers et organisent une mise en scène de leur univers original dans des formes qui restent encore assimilables pour la société d'accueil.

Les *Opportunistes* sont essentiellement de jeunes cadres conscients de ne pas posséder dans l'organisation un diplôme rare convoité mais qui se sont révélés, sur le terrain, de fins spécialistes et qui veulent compenser cette carence de formation initiale par l'enthousiasme et la suractivité. Les *Transnationaux* ont poursuivi très tôt leurs études loin de leur foyer familial, hors de leurs pays d'origine, au sein d'établissements universitaires réputés, accueillant des étudiants de toutes origines nationales, de sorte qu'ils peuvent appliquer en entreprise des comportements adaptés et appris, tout un jeu tactique mis au point dans des structures scolaires relativement contraignantes et similaires à l'univers de l'entreprise. Les *Convertis* sont les cadres qui ne peuvent pas ou plus faire le lien avec leur pays d'origine. Ils ont renoncé à leur appartenance et à leur nationalité pour épouser le destin des nationaux. Pour se rassurer et rassurer, ces cadres s'efforcent d'entretenir la plus grande proximité possible avec ceux qu'ils considèrent comme les détenteurs du pouvoir de décision dans l'organisation, les cadres et dirigeants.

Cependant dans son étude, Pierre (2001) ne fait pas de lien entre les stratégies identitaires des cadres expatriés et leur adaptation.

Kammel et Teichelmann (1994) dans une étude qui met en évidence des facteurs de motivation allant dans le sens du développement professionnel, distinguent lui aussi plusieurs types d'expatriés quant à leurs motivations, à savoir : le «*légionnaire*», attiré essentiellement par l'indépendance et la responsabilité données aux expatriés, le «*carriériste*», qui espère améliorer ses chances de promotions professionnelles à travers une expatriation,

L'«*aventurier*» attiré par de nouveaux défis et de nouveaux pays, le «*curieux*» qui souhaite connaître une autre culture sans toutefois perdre le contact avec son pays d'origine, le «*Flüchtling*» (évadé) qui fuit des frustrations professionnelles ou personnelles en se réfugiant à l'étranger et le «*global player*» qui a déjà fait de nombreuses expériences à l'étranger et qui pense de manière cosmopolite.

Caligiuri et Stahl (2005) ont mené une étude sur les stratégies visant à faire face au nouvel environnement dans le cadre de l'expatriation. Dans un premier temps, ils ont examiné une liste importante des stratégies d'adaptation utilisée par les expatriés, plutôt que de mettre l'accent sur le nombre limité de stratégies dérivées des recherches sur la question au niveau national. Deuxièmement, ils ont examiné si toutes les stratégies d'adaptation étaient disponibles pour tous les expatriés ou s'ils se limitaient d'une certaine manière, à des facteurs contextuels.

L'échantillon de cette étude était composé d'expatriés de compagnies allemandes enregistrées à la Chambre de Commerce Allemande au Japon et aux États-Unis.

Il contenait 166 participants, 58 provenant du Japon et 58 des États-Unis. Neuf problèmes ont été répertoriés pour des fins d'analyse.

Les résultats de cette étude montrent que l'utilisation de stratégies d'adaptation axées sur des problèmes spécifiques peut être avantageuse pour faciliter l'adaptation des expatriés.

Les résultats suggèrent que la dynamique de l'adaptation au travail peut différer de celle de l'adaptation à l'interaction et de l'adaptation générale en ce qui a trait aux stratégies d'adaptation. Les résultats montrent également que le fait d'utiliser des stratégies d'adaptation n'influence pas le désir de mettre fin à une affectation internationale prématurément.

Bank et Rothmann (2006) dans une étude évaluent, par contre, si l'adaptation interculturelle de l'expatrié est liée aux traits de personnalité de ce dernier, aux variables démographiques et/ou au stress. Pour effectuer cette étude, ils se sont servis d'un échantillon de 95 expatriés de diverses compagnies multinationales.

Pour mesurer ces variables les auteurs mettent en place des outils de mesure adaptés. Pour les traits de personnalité ils se servent du *NEO Personality Inventory Revised* (NEO-PI-R) basé sur les cinq facteurs du modèle de personnalité de Costa et McCrae (1992). Les auteurs ont utilisés de l'*Expatriate Stress Inventory* (ESI) qui s'appuie sur 38 items pour mesurer la variable Stress. Cet outil a été développé par Van der Bank (2005).

L'échelle d'adaptation interculturelle (CCAS) a permis de mesurer l'adaptation interculturelle à partir de cinq items. Chaque item était évalué sur une échelle de cinq points de 1 (pas du tout adapté) à 5 (tout à fait adapté).

De manière générale, les résultats de cette étude n'appuient pas l'hypothèse selon laquelle il y a un lien direct entre l'adaptation interculturelle de l'expatrié et les « Big Five » de la personnalité de Caligiuri (2000)

#### 2.2.4. L'impact de la famille dans l'adaptation du cadre expatrié

La littérature sur l'adaptation des expatriés ne manque pas de souligner les difficultés d'adaptation du conjoint lors de l'expatriation et ses répercussions sur l'adaptation du cadre, ses performances au travail allant jusqu'au rapatriement prématuré du cadre et de sa famille.

Mérignac et Roger (2005) ont mené une étude qui complète les modèles fondés sur la mesure des déterminants classiques de l'adaptation des expatriés liés aux caractéristiques individuelles, organisationnelles ou environnementales en analysant l'effet direct et l'effet modérateur de la situation familiale afin de faire émerger le rôle de la famille dans le processus d'adaptation des cadres.

Sur la base de l'analyse de la littérature et d'une étude exploratoire réalisée par entretiens semi dirigés auprès de cadres, de conjoints et de responsables de la mobilité, un questionnaire a été construit, pré-testé et envoyé par courrier électronique à des cadres expatriés par l'intermédiaire d'associations d'expatriés et de grandes entreprises. 216 questionnaires d'expatriés répartis dans 46 pays différents et de nombreux secteurs d'activités, ont été recueillis et analysés.

L'adaptation à l'expatriation a été mesurée sur la base de l'échelle de Black et Stephens (1989).

Mérignac et Roger (2005) ont utilisé les mêmes variables que Waxin et Chandon (2003). Cependant, ils ont ajouté aux variables organisationnelles le soutien des associations ou des organismes diplomatiques. Ils ont également fait une distinction de la situation familiale : les célibataires, les cadres non-accompagnés et les cadres accompagnés.

Concernant les cadres accompagnés, le soutien du conjoint est la variable qui a le pouvoir explicatif le plus important puisqu'elle apparaît comme un antécédent positif des trois facettes de leur adaptation. La présence des enfants par leur soutien et, paradoxalement, leurs difficultés lors du séjour, semble renforcer l'adaptation à l'interaction et l'adaptation générale du cadre.

Les variables familiales ressortent parmi les facteurs les plus explicatifs de l'adaptation générale des cadres non-accompagnés. La répercussion des difficultés vécues par leur conjoint nuit très nettement à leur adaptation générale.

Les résultats révèlent que les variables organisationnelles influencent fortement l'adaptation générale et l'adaptation au travail chez les célibataires. Ces derniers fondent largement leur adaptation sur les facteurs organisationnels et sur leurs capacités individuelles notamment en termes d'adaptabilité.

Les résultats de Mérignac et Roger (2005) tendent à démontrer que l'organisation n'a pas intérêt à imposer à ses cadres vivant en couple de s'expatrier sans être accompagnés par leur famille.

Black et Gregersen (1991), dans le même ordre d'idée, ont mené une étude visant à examiner empiriquement une grande variété de facteurs qui relatent théoriquement l'adaptation du conjoint. La contribution de cette étude réside dans le fait qu'elle soit la première à étudier, de manière empirique, les facteurs liés à l'adaptation des conjoints d'expatriés en collectant directement des données provenant de conjoints d'expatriés américains dans un nombre important de pays à travers le monde.

Les résultats de cette étude montrent que les conjoints ne sont pas souvent aussi emballés que les cadres à accepter une affectation internationale.

Les variables telles que le temps passé dans le pays hôte, la nouveauté de la culture et les conditions de vie sont directement reliées à l'adaptation générale et à l'adaptation à l'interaction du conjoint.

Fuduka et Chu (1994) abondent dans le même sens en examinant les facteurs d'échecs reliés à l'adaptation des expatriés à travers un sondage effectué auprès de filiales japonaises à Hong Kong et Taiwan. Ensuite, les auteurs tentent d'identifier les raisons de l'échec des expatriés en examinant les critères de sélection et de formation.

Et ils regardent aussi l'impact de relocalisation sur les familles d'expatriés pour déterminer les causes et les effets de problèmes contribuant à l'échec des affectations internationales.

L'étude a été menée grâce à un sondage effectué auprès de 57 compagnies japonaises établies à Hong Kong et 61 entreprises japonaises à Taiwan.

Les résultats de cette étude ont révélé que, l'incapacité de la famille à s'adapter à son nouvel environnement influence directement l'adaptation du cadre expatrié.

Les études montrent également que, les causes et les effets provenant de la famille varient dépendamment de l'expérience internationale antérieure du cadre expatrié et de sa position hiérarchique dans la compagnie.

La particularité de cette étude vient du fait que Hong Kong soit constituée d'un nombre considérable de Japonais qui influencent la culture. Les auteurs soulignent que les écarts entre ces deux villes sont manifestes à cause de cet aspect. En effet, les conjoints d'expatriés japonais s'adaptent plus facilement à Hong Kong qu'à Taiwan.

Black et Stephens (1989), par contre examinent de manière spécifique la relation entre les facteurs qui influencent l'adaptation des conjoints et la relation entre l'adaptation des conjoints et celles des expatriés américains.

L'échantillon de cette étude est essentiellement composé de cadres expatriés américains enregistrés à la Chambre de Commerce Américaine dans quatre pays : le Japon, la Corée, Taiwan et Hong Kong. Ces régions ont été sélectionnées à cause du nombre croissant d'expatriés.

Les résultats de cette étude montrent que la nouveauté de la culture est négativement reliée à l'adaptation générale du conjoint, cependant, l'expérience internationale n'est pas reliée à l'une des facettes de l'adaptation du conjoint.

Les résultats révèlent également que l'adaptation générale du conjoint est positivement et significativement reliée aux trois facettes de l'adaptation du conjoint. Plus les conjoints sont en faveur d'une affectation internationale mieux sera leur adaptation générale et leur adaptation à l'interaction.

Cerdin (1996) mesure le soutien social du conjoint lors de l'expatriation par une question demandant aux cadres d'indiquer dans quelle mesure leur partenaire est un soutien lors de leur séjour (p.88). Avec cette mesure, l'auteur ne trouve aucun lien significatif entre le soutien du partenaire et l'adaptation de l'expatrié.

Waxin (2000) dans son étude sur l'expatriation des expatriés et l'impact de la culture d'origine, utilise une mesure du soutien du partenaire proposé par Roques (1999) et qui peut être appliquée à toutes les sources de soutien (supérieur, collègues, famille, amis) en prenant en compte les dimensions émotionnelles et instrumentales et le domaine dans lequel s'exerce ce soutien. Sur son échantillon de cadres de différentes nationalités expatriées en Inde, le soutien du partenaire est significativement et positivement relié à l'adaptation à l'interaction et à l'adaptation générale.

Au-delà du conjoint, les enfants peuvent aussi être un facteur qui influence l'adaptation à l'expatriation, Black, Mendenhall et Oddou (1991) présentent l'adaptation des membres de la famille comme étant le plus important des antécédents non-organisationnels mais n'intègrent que les enfants à leur modèle explicatif de l'adaptation du cadre.

Cerdin (1996) et Waxin (2000) intègrent bien la situation familiale des cadres à leurs études sur l'adaptation des expatriés, mais le premier réduit les profils familiaux à une variable binaire (célibataire ou en couple lors de la mission, sans distinguer ceux qui ne sont pas accompagnés par leur conjoint), et la seconde n'a dans son échantillon qu'un pourcentage marginal de célibataires et de non-accompagnés. Elle ne trouve aucun effet significatif de la situation familiale des expatriés sur leur adaptation.

Cerdin (1996) trouve au contraire, avec sa variable binaire, que le profil familial a un impact significatif sur l'adaptation de l'expatrié.

Par ailleurs, Caligiuri, Joshi et Lazarova (1999), dans leur étude des déterminants de l'adaptation des femmes expatriées, montrent que les cadres mariés présentent des niveaux d'adaptation supérieurs aux cadres célibataires.

Les auteurs obtiennent ces résultats par entretiens téléphoniques auprès de 18 célibataires et 20 cadres mariés et en codant a posteriori le niveau d'adaptation interculturel en fonction du discours des individus.

Dans une étude, Bank et Rothmann (2006) évaluent si l'adaptation interculturelle de l'expatrié est liée aux traits de personnalité, aux variables démographiques et/ou au stress de l'expatrié.

Les auteurs ont montré que les expatriés qui ont un soutien important de leur famille, comparativement à ceux qui n'ont pas le soutien de leur famille, subissent moins de stress et s'adaptent mieux que les autres expatriés. Par cette démonstration, les auteurs relèvent une fois de plus le rôle primordial joué par la famille dans le succès d'une expatriation.

Dans une enquête très récente qu'ont menée Halden et Perrin (2007), il en ressort que la famille a un impact de plus en plus croissant dans la décision d'un employé d'accepter une affectation internationale. En effet, la famille n'est pas souvent emballée par l'affectation internationale d'un expatrié. Un sondage<sup>2</sup> montre que 61% des expatriés étaient mariés, mais seulement 81% d'expatriés mariés étaient accompagnés de leur conjoint lors de l'affectation. Le problème auquel les expatriés sont fréquemment confrontés, c'est leur capacité à rendre la période de l'affectation attrayante pour le conjoint, dans le pays d'accueil. Les conjoints sont donc amenés à mettre un terme à une carrière enrichissante pour le plus souvent devenir inactif ou « femme au foyer » dans un environnement qui leur est peu familier.

---

<sup>2</sup> Global Relocation Trends 2005 Survey Report, GMAC Global Relocation Services, National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum, Woodridge, III, 2006.

Les entreprises ont alors compris qu'un soutien financier au conjoint demeure un facteur de succès. Ainsi, ces entreprises se chargent, financièrement des activités du conjoint, parfois en leur ouvrant un compte qui peut être utilisé pour acheter un ordinateur, s'acquitter des frais de scolarité, s'il décide de repartir aux études, des fins récréatives, ou d'autres dépenses permises par l'entreprise de l'expatrié.

Étant en possession des recherches les plus importantes et pertinentes dans le domaine de l'adaptation des cadres expatriés que nous avons présentées ci-dessus, nous nous en servons, pour établir un cadre théorique facilitant la définition de notre variable dépendante : l'adaptation et des variables explicatives (organisationnelles, individuelles et contextuelles) à partir de notre modèle d'analyse.

## CHAPITRE III

### CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous dresserons dans un premier temps, un cadre conceptuel dans lequel nous définirons tous les concepts liés à notre modèle de recherche. Par la suite, nous expliquerons brièvement quelles sont les variables retenues dans notre modèle.

Le cadre conceptuel pour lequel nous avons opté est essentiellement tiré du modèle d'analyse de Roger et Mérignac (2005)<sup>3</sup>. Cette section nous permettra de présenter les concepts qui composent le modèle d'analyse que nous avons choisi.

#### 3.1. Modèle d'analyse de recherche

Le bilan de la littérature nous fait remarquer que les entreprises sont de plus en plus portées à envoyer leurs cadres vers d'autres horizons pour soit, développer leurs stratégies globales, ou coordonner et contrôler leurs implantations à l'étranger (Waxin et Chandon, 2003). Cependant, cette mobilisation du personnel de l'entreprise est souvent lourde de conséquences pour ces entreprises. Un expatrié coûte cher à son entreprise : en moyenne, deux à trois fois plus que ce qu'il coûterait s'il exerçait une fonction équivalente dans son pays d'origine (O'Boyle, 1989). Cette situation est souvent attribuable au retour prématuré de l'expatrié. Les études orientées vers cette problématique ont évoqué la question de l'adaptation des cadres expatriés (Black, 1988 ; Black et Stephens, 1991 ; Black et Gregersen, 1991).

L'adaptation interculturelle internationale est généralement considérée comme un antécédent de la réussite de l'expatriation, définie comme une mission menée dans son intégralité avec un niveau de performance jugé satisfaisant (Tung 1982; Parker et McEvoy, 1993).

---

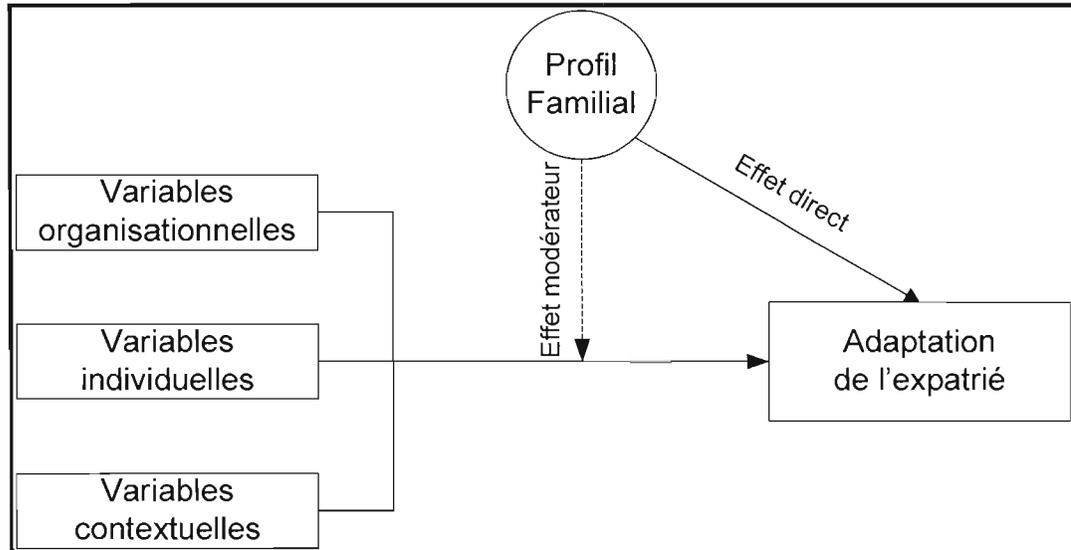
<sup>3</sup> *L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés*, Olivier Mérignac et Alain Roger, Oct-2005

Le modèle proposé par Black (1988) aborde le processus d'adaptation interculturelle comme un construit multidimensionnel.

L'auteur identifie trois facettes distinctes : *l'adaptation générale* (relative aux conditions de logement, aux conditions de vie en général, à la nourriture, aux achats, au coût de la vie, aux structures de loisirs et de soins), *l'adaptation à l'interaction* de l'individu avec les membres de la communauté locale (la socialisation, les contacts, la communication avec les nationaux hôtes et en dehors du travail), et *l'adaptation au travail* (les responsabilités spécifiques au travail, le niveau et les attentes de performance, les responsabilités d'encadrement).

D'autres, comme Caligiuri (2000) préfèrent mesurer le degré d'adaptation de façon globale. Selmer (2000) mesure l'adaptation en répertoriant deux types d'adaptation : *l'adaptation psychologique* qui se mesure par le bien-être perçu des expatriés et *l'adaptation socioculturelle* basée sur l'apprentissage culturel.

La littérature a souligné avec insistance les principales variables pouvant influencer l'adaptation des cadres lors de leur expatriation : elles sont relatives à l'organisation et au poste de travail, aux caractéristiques individuelles des cadres, notamment en termes de capacité d'adaptation, et au contexte hors travail, à l'environnement et à la famille.



**Figure 3.1 :** Modèle de recherche (Tirée du modèle d'analyse d'Olivier Mérignac (2005))

Le concept central dans cette recherche est l'adaptation qui sera définie dans un premier temps de manière spécifique. Nous mettrons plus d'emphasis sur la définition qui s'applique à notre recherche, et nous présenterons les dimensions et sous-dimensions reliées à notre concept central. Par la suite, nous définirons le concept d'application qui est l'expatriation de manière globale et ensuite, nous donnerons les dimensions et sous-dimensions qui s'y rattachent. Cependant, nous mentionnons, tout de même que cette étude mettra l'accent sur l'influence de la famille sur l'adaptation du cadre expatrié.

### 3.2. Définition du concept central : L'adaptation

#### Définition retenue de l'adaptation

*L'adaptation est le degré de confort psychologique d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement (Black et Gregersen, 1991).*

Cette définition de Black et Gregersen (1991) cadre avec la conception de l'adaptation des expatriés de Selmer (2000) qui énumère deux types d'adaptation. Ainsi, il distingue l'adaptation psychologique qui se mesure par le bien-être perçu des expatriés, de l'adaptation socioculturelle basée sur l'apprentissage culturel.

Cependant, pour les fins de cette étude nous retiendrons les trois dimensions de l'adaptation de Black (1988), qui ont donné lieu à cette définition, à savoir : *l'adaptation au travail* concernant l'encadrement, les responsabilités et les performances, *l'adaptation à l'interaction* concernant les relations avec les membres de la communauté d'accueil et *l'adaptation générale* concernant les conditions de vie dans le pays étranger.

Tableau 3.1 : Concept central de l'adaptation

Dimensions	Sous-dimensions
<b>Adaptation à l'interaction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Socialisation</i></li> <li>- <i>Contacts</i></li> <li>- <i>Communication avec les nationaux hôtes</i></li> </ul>
<b>Adaptation au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Encadrement</i></li> <li>- <i>Responsabilités</i></li> <li>- <i>Performances</i></li> </ul>
<b>Adaptation générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Déplacements</i></li> <li>- <i>Conditions hygiéniques</i></li> <li>- <i>Conditions de logement</i></li> <li>- <i>Structure sanitaire</i></li> <li>- <i>Structure scolaire</i></li> <li>- <i>Sécurité</i></li> <li>- <i>Coût de la vie</i></li> <li>- <i>Alimentation</i></li> </ul>

### 3.1.1. Définitions du concept d'application : L'expatriation internationale

La définition retenue de l'expatriation internationale :

*C'est l'affectation d'un salarié d'une entreprise à l'étranger pour une durée plus ou moins longue.*

L'expatriation internationale est avant tout une volonté de l'entreprise, ainsi, cette volonté est souvent assortie d'objectifs spécifiques.

Outre les objectifs de développement de compétences, différentes recherches, comme celles de Galbraith et Edström (1976, p. 102) ou de Koumar et Steinmann (1986, p. 495), permettent de mettre en évidence quelques objectifs de l'expatriation que les entreprises évoquent fréquemment, notamment : la compensation d'un manque de personnel dans les filiales locales, l'utilisation de certains talents managériaux, le transfert du savoir-faire et le développement des ressources humaines locales, la réalisation d'une expérience internationale pour les managers, le contrôle et la coordination des filiales et l'amélioration de la communication.

Tableau 3.2 : Concept d'application d'expatriation

<b>Dimensions</b>	<b>Sous-dimensions</b>
<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Moyen terme (de 6 mois à 2 ans)</i></li> <li>- <i>Longue durée (plus de deux années)</i></li> </ul>
<b>Type d'affectation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>A l'extérieur du pays d'origine</i></li> </ul>
<b>Objectifs organisationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Compensation d'un manque de personnel dans les filiales locales</i></li> <li>- <i>Utilisation de talents managériaux</i></li> <li>- <i>Transfert du savoir-faire et développement des ressources humaines locales</i></li> <li>- <i>Contrôle et la coordination des filiales</i></li> <li>- <i>Amélioration de la communication</i></li> </ul>
<b>Objectifs professionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Réalisation d'une expérience internationale</i></li> <li>- <i>Conquête de nouveaux défis</i></li> <li>- <i>Promotion</i></li> </ul>

La section suivante dressera un portrait des variables qui seront mises en évidence tout au long de cette recherche. Ces variables sont entièrement tirées de notre modèle d'analyse. Nous les définissons donc, par rapport à l'étude que nous effectuerons.

## 3.2. Variables organisationnelles

### 3.2.1. Clarté du rôle

Par clarté du rôle nous entendons la capacité de l'expatrié à exercer ses nouvelles fonctions sans trop avoir référence à ses collègues ou son superviseur. Ainsi, la clarté du rôle d'un expatrié facilite l'adaptation du cadre expatrié à son milieu de travail étant donné qu'il se familiarise plus rapidement aux exigences de son nouveau poste. Les recherches sur les transferts nationaux (Pinder et Schroeder, 1987) et internationaux montrent que la clarté du rôle réduit l'incertitude associée à la nouvelle situation de travail.

Aryee et Stone (1996), Black et Gregersen (1991), Cerdin (1999), trouvent une relation positive entre la clarté du rôle et l'adaptation au travail.

### 3.2.2. 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 permet aux individus d'adapter leur rôle au travail et l'environnement à eux-mêmes plutôt que de s'adapter eux-mêmes à la situation.

### 3.2.3. Dissimilarité organisationnelle

Cette variable évoque l'aspect de la différence entre les pratiques organisationnelles en place dans le pays d'accueil et celles de l'organisation de provenance.

Plusieurs auteurs (Mendénhall et Oddou, 1985) notent que la nouveauté de la culture organisationnelle augmente l'incertitude due au changement de l'environnement de travail.

Ainsi, une différence flagrante dans les pratiques de gestion du nouveau milieu de travail avec celles de l'ancien poste occupé de l'expatrié peut créer des obstacles dans l'adaptation de l'expatrié.

#### 3.2.4. Soutien des collègues

Le soutien des collègues est l'assistance et l'appui apportés par les collègues dans le cadre des nouvelles fonctions de l'expatrié.

Le soutien des collègues joue un rôle primordial dans l'adaptation du cadre expatrié à son milieu de travail. En effet, la facilité d'approche des collègues donnera un sentiment de confort et de sécurité à l'expatrié, qui favorisera, en conséquence, une meilleure adaptation à son milieu de travail.

#### 3.2.5. Soutien organisationnel

Dans le cadre de cette recherche, le soutien organisationnel sera décomposé en deux : soutien logistique et le soutien social. Le premier correspond à l'infrastructure, les conditions dans lesquelles l'expatrié doit exercer ses fonctions. Le second est selon Walter et Marks (1981), une «contribution physique, émotionnelle ou symbolique apportée aux individus, augmentant leurs capacités nettes à faire face au changement». C'est le soutien du supérieur qui revêt cette fonction afin d'encourager l'expatrié dans l'accomplissement de ses tâches.

Dans le cas des expatriations, Cerdin (1999) souligne que le soutien de l'organisation d'origine (Siège social) est un élément capital dans l'adaptation de l'expatrié.

### 3.2.6. Préparation interculturelle

La formation interculturelle renvoie à tout le processus visant à préparer l'expatrié et sa famille à faire face aux défis de leur nouvel environnement.

Dans la majorité des entreprises multinationales, la préparation interculturelle des expatriés est incomplète ou encore inexistante (Waxin, Roger, Chandon, 1997).

Les travaux de Black et al. (1990, 1991), Depshpande et Viswesvaran (1992) montrent que la formation interculturelle est efficace en termes d'adaptation interculturelle.

Pour Waxin et Panaccio (2004), la formation interculturelle a un effet positif sur les trois dimensions de l'adaptation. Et cet effet est encore plus marqué pour ceux qui ont moins d'expérience internationale.

## 3.3. Les variables individuelles

Les variables individuelles sont les cinq facettes de l'adaptabilité répertoriées par Mérignac et Roger (2005) en plus de l'expérience internationale et du niveau dans la langue du pays.

### 3.3.1. L'adaptabilité de l'individu

Les auteurs en psychologie interculturelle et en sciences de gestion ont démontré l'importance des caractéristiques personnelles dans le succès de l'expatriation d'un cadre (Arthur et Bennett, 1995). Cerdin (1999), en s'appuyant sur les travaux de Mendehall et Oddou (1985) et d'une étude empirique sur les déterminants de l'adaptation des expatriés français, met en évidence six facettes de l'adaptabilité : *La capacité de substitution, la volonté de communiquer, la capacité d'ouverture, l'orientation sociale, la confiance dans ses compétences et la capacité de retrait*. Cependant, dans le cadre de notre étude nous n'utiliserons que les cinq premières facettes de l'adaptabilité.

### 3.3.2. Les niveaux dans la langue du pays

Cette variable a été établie pour nous permettre d'évaluer la capacité de l'individu à interagir avec les ressortissants gabonais. La langue commerciale au Gabon étant le français l'évaluation de cette variable se fera à partir des questions portant sur les habilités dans la langue française.

### 3.3.3. L'expérience internationale antérieure

L'expérience internationale antérieure se rapporte aux affectations à l'international effectuées dans la carrière du cadre expatrié.

Black (1988) montre que l'expérience d'une expatriation précédente diminue les difficultés d'adaptation au nouveau poste, mais, pas celles de l'adaptation à l'environnement général. Au contraire, Parker et McEvoy (1993) ainsi que Cerdin (1999) trouvent que l'expérience internationale n'est corrélée de manière significative qu'avec l'adaptation générale.

Tye et Chen (2005) ont montré par leurs résultats que l'expérience internationale est positivement corrélée à l'adaptation au travail et à l'adaptation à l'interaction et dans une moindre mesure à l'adaptation générale.

### 3.4. Les variables contextuelles

Les variables contextuelles comprennent le temps passé dans le pays hôte, la différence culturelle perçue, le niveau de vie, le soutien des associations. Cette catégorie de variables a été subdivisée en deux pour les fins de notre étude. Ainsi, pour faire la distinction dans le profil familial des expatriés, nous aurons les *variables reliées à la famille pour les expatriés non-accompagnés* qui comprennent le départ contraint, les difficultés de séparation du conjoint, les difficultés de séparation des enfants et les difficultés de séparation pour l'expatrié et *les variables famille pour les expatriés accompagnés* qui sont le soutien du conjoint, les difficultés issues du conjoint, le soutien des enfants et les difficultés issues des enfants.

#### 3.4.1. Le temps passé dans le pays hôte

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 dans la nouvelle culture. Alors que Janssens (1995) montre qu'il n'y a pas de relation entre le temps passé dans le pays hôte et l'adaptation au travail pour des expatriés belges et britanniques, Cerdin (1999) trouve des résultats opposés pour les expatriés français.

#### 3.4.2. Niveau de vie

Cette variable fait référence à la capacité financière de l'expatrié et de sa famille à se procurer des biens et des services (tant tangibles qu'intangibles), selon le revenu dont il dispose et son train de vie. Cette variable est parmi les variables qui déterminent l'adaptation générale du conjoint.

### 3.4.3. Différence culturelle perçue

La différence culturelle perçue est l'écart entre les valeurs acquises et transmises dans la société du pays d'accueil et celles du pays d'origine de l'expatrié. La distance entre les deux cultures peut souvent s'avérer flagrante lorsqu'on passe d'un continent à un autre. Pour cette étude, elle permettra d'évaluer la facilité d'adaptation de l'expatrié et sa famille en fonction de l'écart entre les cultures.

### 3.4.4. Soutien des associations

Dans certains pays, les expatriés s'unissent souvent en association pour venir en aide à leurs compatriotes afin de faire face aux premières nécessités, notamment, se trouver une maison, les supermarchés, ainsi que d'autres principaux besoins.

## 3.5. Variables famille (non-accompagnés)

### 3.5.1. Départ contraint

Cet aspect renvoie à l'affectation parfois forcée par l'entreprise à l'expatrié pour des raisons bien spécifiques. Ce qui n'est pas souvent sans conséquence pour la famille et *de facto* pour l'expatrié.

Le départ contraint peut souvent entraîner une incapacité de l'expatrié (ou de la famille de l'expatrié) à s'adapter au nouvel environnement. Cet aspect s'avère souvent coûteux pour les entreprises car, elles perdent des sommes substantielles dans l'échec d'une expatriation (Black, 1988).

### 3.5.2. Difficultés de séparation du conjoint et des enfants

Cette variable concerne les conjoints qui choisissent de ne pas accompagner leur conjoint. Cette séparation ne passe pas souvent inaperçu, dépendamment du degré de résistance à l'affectation internationale. Ainsi, les difficultés vécues par le conjoint peuvent avoir une incidence sur la vie de l'expatrié (Mérignac, 2003). Cette situation sera semblable du côté des enfants étant donné que tous vivront, quasiment, de la même manière la séparation.

### 3.5.3. Difficultés de séparation de l'expatrié

L'expatrié, tout comme le conjoint, peut éprouver de sérieuses difficultés à vivre cette séparation durant son expatriation, à cause de la distance. Cependant, certains ont tendance à mieux s'adapter à leur environnement malgré l'absence de la famille, surtout s'il y a un consensus, dès le départ, pour l'affectation à l'international (Cerdin, 1999).

## 3.6. Variables famille (accompagnés)

### 3.6.1. 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.

Dans les études sur les expatriés, la source de soutien la plus examinée est le partenaire. Selon Cerdin (1999), le soutien du conjoint n'a pas d'effet sur l'adaptation au travail de l'expatrié.

Tandis que les résultats de Mérignac et Roger (2005) révèlent que les variables familiales ressortent parmi les facteurs les plus explicatifs de l'adaptation générale des cadres non-accompagnés et que les répercussions des difficultés vécues par leur conjoint nuisent très nettement à leur adaptation générale.

### 3.6.2. Difficultés issues du conjoint

Les difficultés issues du conjoint sont tous les aspects faisant allusion à son environnement général, qui ne concordent pas avec sa perception des événements. Il peut donc, être affectée par la langue, la qualité de vie, l'hygiène, la sécurité, la scolarité ou tout autre élément en rapport direct avec son quotidien. Ces éléments peuvent influencer son adaptation et de ce fait, l'adaptation de l'expatrié.

### 3.6.3. Difficultés issues des enfants

Le fait que les enfants aient du mal à s'adapter peut représenter un élément favorisant un retour prématuré au pays d'origine de l'expatrié. Ces difficultés peuvent varier d'un enfant à un autre. Elles peuvent être reliées à l'alimentation, aux conditions de vie, aux loisirs, à la structure sanitaire, à la sécurité ou à la scolarité.

## 3.7. Profil familial

Pour les fins de notre étude, le profil familial sous-entend non seulement l'état matrimonial, mais également la situation familiale de l'expatrié dans le pays d'accueil. Donc, nous faisons la distinction entre les célibataires et les mariés tout en considérant le fait que ces expatriés mariés soient accompagnés ou non par les membres de leur famille.

Dans cette étude, nous utiliserons parfois des expressions telles que «Non-Accompagné» pour mentionner que l'expatrié est marié mais n'est pas accompagné des membres de sa famille et «Accompagné» signifiera le contraire c'est-à-dire que l'expatrié est accompagné des membres de sa famille.

### 3.8. Hypothèses

L'étude que nous effectuerons porte essentiellement sur l'adaptation des cadres à l'expatriation, particulièrement au Gabon. Mais, la particularité de cette recherche réside dans le fait qu'elle soit effectuée dans un endroit où de telles recherches n'avaient jamais été effectuées. Par conséquent, cette étude vise à *tester le modèle de Roger et Mérignac (2005) tout en mettant l'emphase sur le profil familial et l'impact de la famille sur l'adaptation du cadre expatrié au Gabon.*

Outre les analyses ayant mené à tester le modèle de Roger et Mérignac (2005), nous avons retenu quelques hypothèses répondant à nos objectifs de recherche et notre sujet de mémoire. Ainsi, les hypothèses que nous formulons ci-après, visent à tester le modèle de Roger et Mérignac (2005) dans le contexte du Gabon, tout en évaluant l'impact de la famille.

H1 : Les expatriés accompagnés de leur famille s'adaptent mieux à leur nouvel environnement (il comprend les trois facettes de l'adaptation) que les expatriés célibataires.

H2 : Le soutien des collègues a un effet positif sur l'adaptation au travail, chez l'ensemble des expatriés.

H3 : L'autonomie dans le rôle influence positivement l'adaptation des expatriés au travail, peut importe le profil familial.

H4 : La confiance en ses compétences est positivement reliée à l'adaptation à l'interaction de l'expatrié indépendamment de sa situation familiale.

H5 : La confiance en ses compétences est positivement reliée à l'adaptation au travail de l'expatrié peu importe le profil familial.

H6: Les difficultés vécues par le conjoint affectent négativement l'adaptation à l'interaction de l'expatrié accompagné.

H7 : Le soutien du conjoint affecte positivement l'adaptation générale de l'expatrié accompagné.

Les variables que nous venons de définir et les hypothèses formulées, selon notre cadre théorique de recherche, nous permettront de mener une analyse spécifique à notre étude. Ainsi, la section suivante, aborde la question de la méthodologie qui facilitera la réalisation de cette étude.

## CHAPITRE IV

### CADRE OPÉRATOIRE

Ce chapitre est essentiellement consacré à la méthodologie ayant permis d'effectuer notre étude. Dans un premier temps nous présenterons l'approche pour laquelle nous avons optée. Par la suite nous donnerons une description de l'échantillon, suivi de la présentation de l'instrument de recherche. Nous aborderons également la description des variables. La collecte de données et l'outil d'analyse des données seront les derniers points abordés dans ce chapitre

#### 4.1. L'approche quantitative

Pour les fins de cette recherche nous avons choisi une approche quantitative pour faciliter la vérification de nos hypothèses et pour mener à bien notre recherche. Ce type de recherche, par l'entremise d'une collecte d'informations, permet de décrire, en quantifiant, les attitudes, les opinions et les comportements d'une population ou d'un échantillon représentatif de cette population. (Jean Marc Lehu, 2007)

Pour Michelle Bergadaà et Simon Nyeck (2007) «La stratégie de recherche issue d'une logique inductive et d'une approche quantitative a pour objectif de trouver des relations spécifiques entre un grand nombre d'objets et de les décrire en un modèle qui soit généralisable au monde d'où sont issus ces objets.»

Dans la même optique, ce type de recherche nous permettra de mesurer l'adaptation des cadres expatriés en tenant compte de l'impact de leur famille sur ce processus.

## 4.2. L'échantillon

### 4.2.1. Type d'échantillon

En tenant compte de la spécificité de cette recherche, des ressources à notre disposition et de l'échéancier académique, un échantillon non-probabiliste à caractère typique est le plus adapté à cette étude. Ce type d'échantillon nous permettra de collecter les données à partir de portraits types de la population (Angers, 1992). Pour cette étude, dans une population de cadres en entreprise, nous avons choisi d'étudier les cadres expatriés qui sont au Gabon pour une affectation internationale. Ainsi, après avoir répertorié parmi les compagnies étrangères établies au Gabon, nous nous rapprochons du gestionnaire des ressources humaines afin de faciliter la collecte de données auprès des cadres expatriés, d'où l'aspect typique de cet échantillon.

### 4.2.2. Critères de d'échantillonnage

Afin de circonscrire cette population nous avons établi les critères suivants : Dans un premier temps, *un critère temporel* selon lequel les employés doivent avoir été expatriés dans le cadre d'un mandat ponctuel et structurel de travail à l'étranger pour le compte de l'entreprise pour une durée d'au moins six mois et maximum trois ans. Ce critère s'appuie sur la théorie «*U-curve*», qui stipule qu'il faudrait environ six mois à une personne pour subir le choc culturel (Black et Mendenhall, 1991). Dans un second temps, *un critère géographique* où les employés interviewés doivent être en fonction au Gabon dans leur environnement de travail. Ce critère rend l'étude plus pragmatique, vu que ces employés expatriés sont questionnés dans leur nouvel environnement.

Sur la base des critères susmentionnés, nous avons délimité notre population à 70 répondants. Sur les 70 questionnaires déposés auprès d'entreprises multinationales exerçant au Gabon, 31 questionnaires ont été complétés, tandis que les 39 autres répondants n'ont pas collaboré à la réalisation de cette étude.

Étant donné la nécessité de ressources financières et logistiques reliée à cette étude, sans oublier le facteur temps (échéance de la maîtrise), ce nombre nous apparaît plus ou moins suffisant, surtout qu'il représente 44% de notre population cible.

#### 4.2.3. Les caractéristiques de l'échantillon

Dans cette partie, nous présenterons ce que nos analyses descriptives ont donné comme résultats. Ainsi, nous avons finalement constitué un échantillon hétérogène en termes d'âge, de pays, de durée d'affectations internationales de manière à faciliter l'analyse de la question de l'adaptation des expatriés au Gabon sur un échantillon de taille modeste (n= 31).

L'échantillon de notre étude était majoritairement composé d'hommes. Ainsi, on compte 26 hommes contre 5 femmes ayant participé à la réalisation de cette étude. Ce qui demeure un phénomène assez fréquent dans les affectations internationales.

**Tableau 4.1** : Répartitions des répondants selon leur sexe

<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>
84%	16%

L'âge des répondants de notre étude se situe entre 23 ans et 61 ans pour une moyenne de 38 ans. L'écart-type est de 10,65 ans. Par conséquent, ces données nous permettent de déduire qu'on ne fait pas face à une population très jeune, ni trop vieille, mais plutôt moyennement âgée. Le tableau 4.2 illustre la répartition des répondants selon leur âge.

**Tableau 4.2** : Répartitions des répondants selon leur âge

<b>Moins de 30 ans</b>	<b>Entre 31 ans et 40 ans</b>	<b>41 ans et plus</b>
29%	29%	42%

Les répondants proviennent en majorité de pays de l'Europe occidentale notamment, la France, l'Allemagne, l'Italie la Belgique la Suisse, de l'Europe de l'Est : la Bulgarie, et de l'Afrique de l'Ouest dont le Togo.

**Tableau 4.3** : Répartitions des répondants selon leur pays d'origine

<b>Pays d'origine</b>	<b>Répartition en pourcentages</b>
<b>France</b>	71% (22)
<b>Belgique</b>	10% (3)
<b>Allemagne</b>	7% (2)
<b>Italie</b>	3% (1)
<b>Suisse</b>	3% (1)
<b>Bulgarie</b>	3% (1)
<b>Togo</b>	3% (1)

Les expatriés sont issus pour la plupart d'entreprises privées (27), particulièrement des multinationales et quelques uns d'entreprises publiques (4). Ces entreprises de l'État français, sont celles qui se sont portées acquéreuses de certaines compagnies privatisées du Gabon.

**Tableau 4.4** : Répartitions des répondants selon le type d'entreprise

<b>Entreprise Privée</b>	<b>Entreprise Publique</b>
87%	13%

Ces expatriés opèrent dans des domaines aussi variés que l'Aéronautique, l'Agriculture, l'Automobile, le Bois, le Bâtiment et Travaux Publics (BTP), la Comptabilité, l'Économie, l'Énergie, l'Enseignement, l'Hôtellerie, les Infrastructures, le Pétrole, la Recherche et la Santé.

Tableau 4.5 : Répartitions des répondants selon leur secteur d'activité

<b>Pays d'origine</b>	<b>Répartition en pourcentages</b>
<b>Aéronautique</b>	3% (1)
<b>Agriculture</b>	3% (1)
<b>Automobile</b>	3% (1)
<b>Bois</b>	3% (1)
<b>Bâtiment et Travaux Publics (BTP)</b>	16% (5)
<b>Bancaire</b>	3% (1)
<b>Économie</b>	3% (1)
<b>Énergie</b>	13% (4)
<b>Enseignement</b>	10% (3)
<b>Hôtellerie</b>	10% (3)
<b>Infrastructures</b>	3% (1)
<b>Pétrole</b>	10% (3)
<b>Recherche</b>	3% (1)
<b>Santé</b>	6% (2)

L'échantillon est majoritairement composé de célibataires (13) qui représentent 42% de l'échantillon. Dix expatriés affirment avoir des enfants et être accompagné par leur famille soit 32 %. Trois sont des couples sans enfants et accompagnés par le conjoint. Deux affirment avoir des enfants mais ne pas être accompagnés par la famille et un expatrié affirme être venu sans son conjoint.

**Tableau 4.6** : Répartitions des répondants selon leur statut civil

Statut civil	Répartition en pourcentages
<b>Célibataire</b>	42% (13)
<b>Couple sans enfant, le conjoint est resté au pays</b>	2% (1)
<b>Couple sans enfant, le conjoint vous accompagne</b>	10% (3)
<b>Couple avec enfants, la famille est restée au pays</b>	7% (2)
<b>Couple avec enfants la famille vous accompagne</b>	32% (10)
<b>Couple avec enfants, seul le conjoint vous accompagne</b>	7% (2)

Plus de la majorité des répondants n'a pas d'enfants, soit 61% de notre échantillon. Cependant, 26 % d'entre eux affirment en avoir moins de deux et 13% en ont plus de trois enfants.

**Tableau 4.7** : Nombre d'enfants des répondants

Aucun	Moins de 2 enfants	3 à 4 enfants
61%	26%	13%

Cinquante huit pour cent (58%) de l'échantillon affirment avoir une expérience antérieure internationale et 45 % d'entre eux ont vécu dans un pays culturellement proche du Gabon. De manière détaillée, 36% des répondants ont une expérience internationale de six ans et plus, 29% de deux à cinq ans et 10% de moins de deux ans et plus.

**Tableau 4.8** : Expérience internationale en nombres d'années des répondants

<b>Année d'affectations internationales</b>	<b>Répartition en pourcentages</b>
<b>Moins de 2 ans</b>	10% (3)
<b>2 à 5 ans</b>	29% (9)
<b>6 ans et plus</b>	36% (11)

Avec toutes les spécifications retenues pour notre échantillon, il est maintenant question de mettre en place nos choix méthodologiques qui nous permettront de faciliter l'analyse des données.

### 4.3. Démarche méthodologique

#### 4.3.1 L'instrument de recherche

Étant donné que nous voulons recueillir des informations sur de nombreux aspects de la vie des expatriés au Gabon, le questionnaire sera la technique retenue pour notre collecte de données.

##### 4.3.1.1 Description de l'instrument de recherche

Un questionnaire a donc été élaboré à cet effet (Appendice A) à partir de la littérature sur l'impact de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés. Ce questionnaire est le questionnaire utilisé par Roger et Mérignac (2005) dans leur étude sur l'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés. Il a permis de mesurer les différentes variables à l'étude.

Ainsi, la section introductive du questionnaire vise uniquement à recueillir les données sociodémographiques des expatriés.

La section suivante porte sur les expatriés vivant en couple lors de la décision d'expatriation. La deuxième section est axée sur l'environnement général, de travail et au quotidien de l'expatrié dans le pays d'accueil. Cette section est subdivisée en cinq catégories pour recueillir l'information sur l'adaptation des expatriés à l'interaction, à leur travail et à leur environnement général.

La troisième section fait référence à la mobilité vécue en couple. Et la dernière section porte sur la capacité d'interagir dans la langue du pays d'accueil et l'expérience antérieure internationale.

#### 4.3.2.1 Mesures des variables et fiabilité des énoncés

Le questionnaire utilisé a été scindé en plusieurs parties faisant référence à l'adaptation des cadres expatriés et l'influence du conjoint.

L'adaptation à l'expatriation a été mesurée sur la base de l'échelle de Black et Stephens (1989). Une analyse de la fiabilité des énoncés mesurant l'adaptation confirme les trois dimensions identifiées par ces auteurs, l'adaptation au travail (Alpha de Cronbach : 0,77), l'adaptation à l'interaction (Alpha de Cronbach : 0,73), et l'adaptation générale (Alpha de Cronbach : 0,73).

La première catégorie de variables indépendantes concerne l'organisation. La clarté du rôle (Alpha de Cronbach : 0,89) est ajustée de l'échelle de Breugh et Colihan (1994) en tenant compte du contexte dans lequel l'étude a été réalisée. La mesure de l'autonomie (Alpha de Cronbach : 0,74) est adaptée de celle de Black et Gregersen (1991), celle du soutien organisationnel est adaptée de House et Wells (1978) et de Cerdin (1996), se décompose en soutien logistique (Alpha de Cronbach : 0,73) et soutien social apporté par le supérieur (Alpha de Cronbach : 0,70), par les collègues (Alpha de Cronbach : 0,80) ou par l'organisation d'origine (Alpha de Cronbach : 0,74), celle de la dissimilarité organisationnelle (Alpha de Cronbach : 0,73) est adaptée de Cerdin (1996); enfin, les cadres indiquent s'ils ont reçu une formation interculturelle ou linguistique.

Le deuxième groupe de variables explicatives porte sur les caractéristiques individuelles. Comme mentionné précédemment, dans le chapitre III, l'*adaptabilité* est mesurée à partir d'un instrument adapté de Cerdin (1996) comportant cinq dimensions : la capacité de substitution (Alpha de Cronbach : 0,70), la capacité d'ouverture (Alpha de Cronbach : 0,83), la capacité de communication (Alpha de Cronbach : 0,73), l'orientation sociale (Alpha de Cronbach : 0,71) et la confiance en ses compétences (Alpha de Cronbach : 0,72). L'expérience internationale est mesurée par la durée cumulée des expériences vécues à l'étranger et les niveaux dans la langue du pays et en anglais sont mesurés sur une échelle de cinq modalités.

Les variables liées à l'environnement concernent le niveau de vie (mesure sur une échelle à trois niveaux de l'évolution par rapport au niveau antérieur), le soutien des associations ou des organismes diplomatiques (dans quelle mesure ils ont facilité l'installation et les rencontres sur place), la différence culturelle (outil adapté de Black et Gregersen, 1991, indiquant la similarité entre le pays d'origine et le pays d'accueil- Alpha de Cronbach : 0,94), le temps écoulé depuis l'arrivée dans le pays.

Un ensemble de variables concernant le soutien reçu ou les difficultés occasionnées par la famille, et qui pouvait varier selon la situation familiale : pour les cadres accompagnés, deux questions portaient sur le soutien et les difficultés liées aux enfants, et plusieurs sur le soutien (Alpha de Cronbach : 0,75) et les difficultés (Alpha de Cronbach : 0,70) liées au conjoint et; pour les cadres non-accompagnés, une question portait sur la liberté dans le choix de partir seul, et trois questions portaient sur les difficultés engendrées par la séparation pour l'expatrié lui-même, et celles qui résultent pour lui des difficultés vécues par le conjoint ou les enfants.

#### 4.3.2 La collecte de données

La période de collecte de données s'est effectuée sur une durée de deux mois au Gabon, dans la capitale politique Libreville, la capitale économique Port-Gentil, puis à Makokou et à Gamba.

Avant la distribution des questionnaires, des prospections ont été effectuées auprès des autorités compétentes, dont le Ministère du Travail du Gabon, afin d'obtenir une liste des employés expatriés répertoriés et leurs employeurs respectifs, de manière à raffiner notre échantillonnage.

Par la suite, les questionnaires étaient déposés auprès des expatriés avec la collaboration du Directeur des Ressources Humaines des compagnies ciblées, qui se chargeait d'entrer en contact avec les expatriés de l'entreprise remplissant les conditions d'échantillonnage préétablis.

#### 4.3.3 L'outil d'analyse des données

Les réponses aux questionnaires distribuées ont été analysées à partir du logiciel SPSS. Ce logiciel d'analyse est particulièrement établi pour procéder à l'analyse des données quantitatives.

Notre analyse de données utilise dans un premier temps une analyse de variance afin de repérer les différences de moyenne d'adaptation significatives d'un profil familial à un autre, puis un test de multicolinéarité et enfin, des analyses de régression multiple menées sur l'échantillon global et sur chacun des trois échantillons familiaux pour identifier un éventuel effet modérateur.

En introduisant les variables familiales spécifiques aux cadres partis en famille et aux non-accompagnés, nous avons identifié les spécificités d'adaptation de chaque profil familial.

Par conséquent, le chapitre suivant servira essentiellement à faire état de l'analyse des résultats issus de cette étude et des différentes techniques d'analyse.

## CHAPITRE V

### ANALYSE DES RÉSULTATS

Au chapitre III, nous vous avons exposé les principales hypothèses qui orienteront cette recherche et la démarche méthodologique empruntée pour vérifier ces hypothèses. Le présent chapitre a pour objectif de présenter, en s'appuyant sur des méthodes statistiques, une interprétation des données collectées pour les fins de l'étude. Ainsi, nous présenterons les résultats issus d'analyses de variance (comparaison de moyennes), d'analyses de corrélation et d'analyses de régression. Face à ces résultats de recherche, nous donnerons notre position sur la validité des hypothèses formulées dans le chapitre III.

#### 5.1. Analyses de variance à un facteur

L'analyse de variance est une analyse qui nous permet de comparer les moyennes de deux variables, l'une métrique et l'autre non métrique (Angers, 2005). Pour les fins de cette étude nous analyserons, les différences de moyennes d'adaptation significatives d'un profil familial à un autre (effet direct), d'un sexe à l'autre et selon le type de voisinage. En nous appuyant sur la recherche de Roger et Mérignac (2005), nous effectuons la première analyse qui met l'emphase sur le profil familial, en regardant l'impact de ce dernier sur les trois facettes de l'adaptation. Cependant, nous tenterons de voir également si l'adaptation aux trois facettes diffère d'un homme à une femme, si le voisinage a un impact significatif sur l'adaptation aux trois facettes, et si le soutien du conjoint est une variable déterminante pour les «Accompagnés» et les «Non-accompagnés».

### 5.1.1. Analyse de différences de moyennes selon le profil familial

Notre question de recherche porte sur l'impact de la famille sur l'adaptation de l'expatrié à son nouvel environnement, d'où l'importance de cette première analyse.

Le tableau 5.1 nous présente de manière sommaire les résultats de cette analyse selon le profil familial :

**Tableau 5.1** : Analyse de variance des trois facettes de l'adaptation selon le profil familial

	Adaptation générale	Adaptation au travail	Adaptation à l'interaction	Adaptation moyenne
Global	<b>5,21</b>	<b>6,05</b>	<b>5,37</b>	
Célibataires	5,17	5,46	5,29	<b>5.31</b>
Non-accompagnés	5,05	6,50	4,90	<b>5.48</b>
Accompagnées	5,41	6,20	5,92	<b>5,84</b>
Sig. (2-tailed)	0,806	0,376	0,395	

Le tableau ci-dessus, nous donne les résultats des analyses de variance des trois facettes de l'adaptation selon le profil familial.

Dans le cadre de notre étude nous devons analyser l'effet direct du profil familial sur les trois facettes de l'adaptation. Ainsi, nous devons donc comparer les trois moyennes obtenues selon le profil familial (Célibataire, Non-accompagnés et Accompagnés) par rapport aux trois facettes de l'adaptation.

Par conséquent, l'outil statistique approprié est une analyse de variance pour établir une comparaison de moyennes (T-test), à partir du logiciel SPSS. Ainsi, pour chaque facette de l'adaptation nous comparerons les résultats de moyennes de chaque profil familial au seuil de signification 5% et les analyses que nous effectuerons seront, dans le cadre de cette étude, des analyses à priori.

#### 5.1.1.1. Adaptation générale

Pour l'adaptation générale, les résultats de l'analyse de variance, selon le test statistique **Indépendant Samples T-test**, donne une statistique de Student de Sig.= 0,806. Par conséquent, puisque que la probabilité de Student est de  $0,806 > 0,05$  on ne peut rejeter  $H_0$ . Ce qui sous-entend que l'analyse de variance sur les trois modalités du profil familial montre que les moyennes pour l'adaptation générale ne diffèrent pas de façon significative d'un profil à l'autre.

**Tableau 5.2a** : Test d'homogénéité des variances

Adaptation générale

Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
,354	2	22	,706

Le test d'homogénéité de Levene s'applique étant donné que le nombre de sujets varie d'un profil à l'autre. Ce test confirme que les moyennes sont comparables étant donné la supériorité de la probabilité de Levene Sig = 0,706 sur la marge d'erreur permise  $\alpha = 0,05$ .

#### 5.1.1.2. Adaptation au travail

La procédure d'analyse pour ce qui est de l'adaptation au travail ne diffère pas de celle adoptée pour l'adaptation générale. Ainsi, les résultats de la statistique T-test, révèle une probabilité de Student de 0,376 qui est supérieure au seuil de signification  $\alpha = 0,05$ .

Par conséquent, l'analyse de variance des trois modalités du profil familial établit que les moyennes pour l'adaptation au travail ne diffèrent pas de façon significative d'un profil à l'autre.

Le test d'Homogénéité de Levene s'applique dans ce cas puisque le nombre de sujets dans chaque profil est différent des autres. Cependant, il montre que les profils familiaux retenus ne sont pas comparables dans le cas de l'adaptation au travail. En effet, en nous fiant à la valeur de la probabilité de Levene Sig.= 0,01 inférieure à la marge d'erreur permise  $\alpha = 0,05$ , nous déduisons que les moyennes des profils familiaux ne sont pas comparables.

**Tableau 5.3a** : Test d'homogénéité des variances

Adaptation au travail

Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
5,793	2	22	,010

#### 5.1.1.3. Adaptation à l'interaction

En ce qui a trait à l'adaptation à l'interaction l'analyse statistique T-test SPSS n'a pas donné de résultats complètement distincts des autres facettes d'adaptation, indépendamment du profil familial du répondant.

En effet, les résultats d'analyse du T-test établissent qu'il n'y a pas de différence significative entre les moyennes des trois modalités du profil familial en ce qui concerne l'adaptation à l'interaction. La valeur de la statistique de Student est de 0,395, donc, supérieure à  $\alpha = 0,05$ .

Le test d'Homogénéité de Levene s'applique également dans ce vu que le nombre de sujets dans chaque profil familial est différent des autres. Il nous révèle, aussi, comme dans le cas de l'adaptation au travail que les profils familiaux retenus ne sont pas tous comparables pour ce qui est de l'adaptation à l'interaction. En effet, en nous appuyant sur la valeur de la probabilité de Levene : 0,01 inférieure à la marge d'erreur permise  $\alpha = 0,05$ .

**Tableau 5.4a** : Test d'homogénéité des variances

Adaptation à l'interaction

Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
4,258	2	22	,027

## 5.1.2. Analyse de différences de moyennes selon le sexe des répondants

Cette section vise à présenter les résultats des analyses de variance effectuées selon le sexe et par rapport aux trois facettes de l'adaptation.

Étant donné que nous ne faisons face qu'à une comparaison de deux moyennes, nous effectuerons le test statistique d'Indépendant-Samples T Test du logiciel SPSS. C'est un test d'égalité de deux moyennes. Cette procédure statistique permet d'obtenir un intervalle de confiance à 95% (valeur par défaut du niveau de confiance) pour la différence des moyennes. On peut également effectuer un test sur l'égalité des variances (test de Levene), cependant, nous nous limiterons au test statistique d'Indépendant-Samples T Test.

Le tableau 5.5 nous donne les résultats de l'analyse de l'Indépendant-Samples T Test.

**Tableau 5.5** : Analyse de variance des trois facettes de l'adaptation selon le sexe

	Adaptation générale	Adaptation au travail	Adaptation à l'interaction	Adaptation moyenne
Global	<b>4,94</b>	<b>5,81</b>	<b>5,07</b>	
Hommes	5,20	5,62	5,42	<b>5.41</b>
Femmes	4,68	6,00	4,72	<b>5.13</b>
Sig. (2-tailed)	0,351	0,655	0,287	

Les résultats de l'Independent-Samples T Test nous donnent dans un premier temps une probabilité de Student de 0,351 pour l'adaptation générale. La règle de décision de ce test conclu qu'il n'y a pas de différence significative entre les moyennes des hommes et celles des femmes.

Pour ce qui est de l'adaptation au travail, le constat est le même, il n'existe pas de différence significative pour rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle, il y a égalité des moyennes (Sig. 2-tailed 0,655 > 0,05).

L'adaptation à l'interaction ne diffère pas, non plus, de manière significative pour donner, plus d'arguments au rejet de l'hypothèse nulle. (Sig. 2-tailed= 0,287 > 0,05).

### 5.1.3. Analyse de différences de moyennes selon le type de voisinage

Le type de voisinage n'a jamais fait l'objet d'étude approfondie sur l'adaptation des cadres expatriés. Cependant, Roger et Mérignac (2005) utilisent cet aspect dans le questionnaire de leur étude pour donner les répercussions de ce type de variables sur l'adaptation des cadres expatriés. Dans cette partie, nous effectuons la comparaison de deux moyennes portant sur le type de voisinage (expatriés vs locaux).

Le test statistique d'Independent-Samples T Test était le test approprié pour faire ce genre d'analyse. Le tableau 5.6 nous fournit les résultats de ces analyses.

**Tableau 5.6** : Analyse de variance des trois facettes de l'adaptation selon le type de voisinage

	Adaptation générale	Adaptation au travail	Adaptation à l'interaction	Adaptation moyenne
Global	5,16	5,77	4,82	
Expatriés	4,99	5,36	5,28	5.21
Locaux	5,32	6,17	4,35	5.28
Sig. (2-tailed)	0,430	0,214	0,896	

Selon les résultats fournis par le tableau 5.6 les valeurs de Student pour chaque facette de l'adaptation nous démontrent à priori une différence de moyennes entre les types de voisinage pas très significative. Pour l'adaptation générale (Sig. 2-tailed= 0,351>0,05), puis pour l'adaptation au travail (Sig. 2-tailed= 0,655>0,05), et pour l'adaptation à l'interaction (Sig. 2-tailed= 0,287>0,05).

## 5.2. Test de multicollinéarité

Le test de multicollinéarité, aussi appelé, analyse de corrélation, est une méthode statistique qui permet d'identifier le niveau de corrélation entre deux variables. Le niveau de corrélation entre deux variables correspond au poids exercé par une variable sur une autre variable (Lafrenière, 2005). Plus ce niveau de corrélation n'est pas significatif, plus nous tendons vers la conclusion selon laquelle ces deux variables sont indépendantes, l'une de l'autre. Pour les fins de cette recherche, nous souhaitons avoir un niveau de corrélation peu significatif entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes.

Selon Gujarati (1995) plus le coefficient de corrélation entre deux variables indépendantes se rapproche de un, plus la validité des résultats obtenus lors de la mise en relation de ces variables indépendantes avec une variable dépendante diminue. En effet, un coefficient de corrélation entre deux variables indépendantes élevées implique une forte présence de multicollinéarité. Afin de rendre nos résultats plus concluants, nous effectuerons à l'aide des analyses de corrélation, une vérification de la multicollinéarité entre les variables explicatives. Les variables ayant un coefficient de corrélation supérieur à 0,50, qualifié de corrélation modérée, seront retirées des analyses.

Une première analyse des variables organisationnelles a établi certains problèmes de multicollinéarité. Effectivement, la clarté du rôle et l'autonomie dans le rôle ont un coefficient de corrélation de  $\rho = 0,654$ , qui est qualifié de très fort. Ce qui suggère, pour notre échantillon, que le fait d'être autonome dans l'exercice de ses fonctions est lié au fait de connaître clairement le travail que l'expatrié doit effectuer. Le soutien logistique et le soutien organisationnel ont également une forte corrélation entre elles, ce qui veut dire que le fait d'être soutenue dans la logistique liée au déménagement est lié au fait de recevoir un soutien de l'organisation.

Une seconde analyse des variables individuelles nous a révélé des problèmes de multicollinéarité entre les variables individuelles : capacité d'ouverture et orientation sociale. Le coefficient de Pearson nous fournit leur relation par un coefficient de corrélation de  $\rho = 0,631$ . Ce qui suggère que la capacité d'un expatrié à être ouvert est liée à son degré de socialisation.

Ces deux cas de multicollinéarité étaient plus ou moins anticipés dans la mesure où les expressions sont presque semblables et les énoncés de mesure également.

Par conséquent, dans les analyses de régression, nous entreprendrons la méthode «*Backward*» ou à rebours qui part du modèle entier, en tenant compte de toutes les variables et élimine progressivement les variables explicatives les plus inaptes (statistiquement) à rendre compte de l'adaptation des expatriés. Le dernier modèle fourni, par le processus sera celui qui a retenu les variables qui contribuent de façon statistiquement significative à expliquer l'adaptation des expatriés. Cette technique statistique tient compte de la multicollinéarité que nous venons de mentionner.

### 5.3. Analyses de régression multiple

Daghfous (2006) souligne que les techniques multivariées peuvent être classées en deux groupes : les techniques de dépendance et les techniques d'interdépendance. Dans le premier groupe, on cherche à expliquer une ou plusieurs variables dépendantes (continues ou discrètes) par une ou plusieurs variables indépendantes (continues ou discrètes), c'est le cas de techniques comme la régression multiple ou l'analyse discriminante. Dans le deuxième groupe, l'objectif est d'analyser les interdépendances qui peuvent exister entre un groupe de variables sans qu'il y ait de variables à expliquer, c'est le cas de technique comme l'analyse en composantes principales ou l'analyse factorielle.

Dans le cadre de cette étude, nous nous limiterons à une technique de dépendance : la régression multiple linéaire, vu que le nombre de sujets à étudier dans cette recherche ne nous permet pas de faire des analyses aussi poussées que les analyses en composantes principales ou les analyses factorielles.

Cette technique statistique est utilisée pour étudier l'effet de plusieurs variables indépendantes (pour la plupart continue) sur une variable dépendante continue (Daghfous, 2006). Dans cette optique, elle vise à décrire l'étendue, la direction et la forme de la relation entre plusieurs variables indépendantes et une variable dépendante.

Pour ce qui est de notre étude, nous analyserons la relation entre les variables organisationnelles et les variables individuelles selon le profil familial des expatriés sur les trois facettes de l'adaptation.

Dans les prochaines sections, nous ferons des analyses de régression sur les sous-échantillons des cadres expatriés célibataires et des cadres expatriés accompagnés par leur famille.

Cependant, étant donné le faible nombre de répondants des «Non-accompagnés», nous ne pouvons donc effectuer des analyses de régression multiple sur cette partie de notre échantillon.

### 5.3.1. Analyse de régression sur les Célibataires

#### 5.3.1.1. Effet des variables organisationnelles sur l'adaptation au travail des célibataires

Cette première partie de l'analyse de régression sur les expatriés célibataires, vise à étudier la relation entre les variables organisationnelles et leur effet sur l'adaptation au travail des expatriés célibataires.

**Tableau 5.7a** : Estimation des coefficients non-standardisés du modèle de l'adaptation au travail des célibataires

Modèle	Coefficients non standardisés		Sig. Fisher	R <sup>2</sup> Ajusté
	Bêta	Std error		
Constant	8,270	1,610	0,072	0,365
Autonomie dans le rôle	1,066	0,420		
Soutien organisationnel	-1,295	0,554		

Le tableau 5.7 nous donne les valeurs du modèle estimé, de la sorte, le meilleur modèle de l'adaptation au travail des expatriés célibataires fourni par nos analyses est le suivant :

$$AT = 8,270 + 1,066AR - 1,295SO + e$$

$B_0 = 8,270$  c'est l'estimation de l'adaptation au travail des célibataires si toutes les variables valent zéro

$B_{AR} = 1,066$  c'est l'effet linéaire positif de l'autonomie dans le rôle des fonctions de l'expatrié célibataire sur son adaptation au travail

$B_{SO} = -1,295$  c'est l'effet linéaire négatif du soutien organisationnel sur l'adaptation au travail des expatriés célibataires.

En analysant les données du tableau 5.7 nous pouvons déterminer jusqu'à quel point le modèle linéaire estimé reflète bien la capacité des variables à expliquer la variation de l'adaptation au travail des expatriés célibataires.

Le tableau de décomposition de la variance issu des analyses du logiciel SPSS nous donne pour les estimations de la variance totale, celle expliquée par le modèle et la variance résiduelle, les valeurs respectives suivantes : 44,000 (SST), 23,051(SSR) et 20,949 (SSE), un coefficient de détermination ajusté ( $R^2$ ) de 0,340.

En nous fiant à l'échelle fournie par Daghfous (2006), il est dans l'intervalle de  $0,30 < R^2 < 0,50$  qui est qualifié d'acceptable. Cette analyse peut donc être effectuée pour ce sous-échantillon.

Les variables organisationnelles ayant plus d'effets sur l'adaptation au travail des expatriés célibataires sont donc les suivantes avec leur Bêta standardisé respectif : l'autonomie dans le rôle avec un de 0,965 et le soutien organisationnel -0,941.

Toutefois, étant donnée que dans ce cas, la probabilité du test de Fisher est de 0,072 est supérieure à la marge d'erreur tolérée  $\alpha = 0,05$  on peut affirmer, avec certitude, que le modèle de régression linéaire mettant en relation l'adaptation des expatriés célibataires et les variables organisationnelles ne pourrait être utilisé pour faire des prédictions sur d'autres observations. En d'autres termes, le modèle estimé n'est pas adéquat pour l'ensemble de la population.

**Tableau 5.7b** : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation au travail des célibataires

Modèle	Coefficients standardisés	
	Bêta	Sig. Student
Constant		0,001
Autonomie dans le rôle	0,965	0,032
Soutien organisationnel	-0,941	0,044

Pour ce qui est du test d'inférence effectué sur chacun des coefficients de régression de l'adaptation au travail des expatriés célibataires, le tableau 5.7 b montre que les seuls effets significatifs et généralisés sont l'autonomie dans le rôle et le soutien organisationnel avec des probabilités du test de Student de  $p(t_{AR}) = 0,032$  et  $p(t_{SO}) = 0,044$ , toutes inférieures à la marge d'erreur tolérée  $\alpha = 0,05$ .

On peut donc confirmer que l'autonomie dans le rôle et le soutien organisationnel ont un effet positif sur l'adaptation au travail des expatriés célibataires.

### 5.3.1.2. Effet des variables organisationnelles sur l'adaptation à l'interaction des célibataires

Dans cette seconde partie de l'analyse de régression sur les expatriés célibataires, nous étudierons l'effet des variables organisationnelles sur l'adaptation à l'interaction des expatriés célibataires.

**Tableau 5.8a** : Estimation des coefficients non-standardisés du modèle de l'adaptation à l'interaction des célibataires

Modèle	Coefficients non standardisés		Sig. Fisher	R <sup>2</sup> Ajusté
	Bêta	Std error		
Constant	4,932	0,455	0,001	0,842
Autonomie dans le rôle	0,655	0,118		
Soutien des collègues	0,357	0,087		
Soutien organisationnel	-0,546	0,154		

Le modèle retenu, pour l'adaptation à l'interaction des célibataires, à partir des valeurs fournis par le tableau 5.8a est le suivant :

$$AI = 4,832 + 0,655AR - 0,357SC - 0,546SO - 0,192SL + e$$

Ce modèle nous donne la valeur de  $B_0 = 4,832$  qui est une estimation de l'adaptation à l'interaction des célibataires si toutes les variables valent zéro.

$B_{AR} = 0,655$  représente l'effet linéaire positif de l'autonomie dans le rôle des fonctions des expatriés célibataires sur leur adaptation à l'interaction.

$B_{SC} = -0,357$  est l'effet linéaire négatif du soutien des collègues sur l'adaptation à l'interaction des expatriés célibataires.

$B_{SO} = -0,546$  c'est l'effet négatif du soutien organisationnel sur l'adaptation à l'interaction des expatriés célibataires.

Le tableau de décomposition de la variance donne, pour les estimations de la variance totale, celle expliquée par le modèle et la variance résiduelle, les valeurs respectives suivantes : 13,292 (SST), 11,890 (SSR) et 1,402 (SSE). Ce qui produit un coefficient de détermination ajusté ( $R^2$ ) du modèle estimé de 0,842 (SSR/SST). Par conséquent, nous pouvons déduire que, le modèle linéaire mettant en relation l'adaptation à l'interaction des célibataires et les variables retenues, est un très bon modèle puisqu'il se situe entre  $0,70 < R^2 < 1$ . Avec une telle qualité de modèle, ces résultats nous ouvrent les voies vers des analyses de régression sur cette frange de notre population.

Les variables organisationnelles du modèle ayant le plus d'effets sur l'adaptation à l'interaction des expatriés célibataires sont dans l'ordre décroissant : l'autonomie dans le rôle (Bêta = 1,079), le soutien organisationnel (Bêta = -0,722) et le soutien aux collègues (Bêta = 0,564).

Comme nous le révèle la probabilité de l'analyse de Fischer  $p(F) = 0,001$ , cette probabilité est inférieure à la marge d'erreur permise  $\alpha = 0,05$ , par conséquent, nous affirmons que, le modèle de régression linéaire estimé mettant en relation l'adaptation à l'interaction des célibataires et les variables organisationnelles pourrait être utilisé pour faire des prédictions sur d'autres observations. Ainsi, le modèle estimé est adéquat pour l'ensemble de la population des célibataires.

**Tableau 5.8b** : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation à l'interaction des célibataires

Modèle	Coefficients standardisés	
	Bêta	Sig. Student
Constant		0,000
Autonomie dans le rôle	1,079	0,001
Soutien des collègues	0,564	0,004
Soutien organisationnel	-0,722	0,007

En ce qui a trait au test d'inférence effectué sur chacun des coefficients de la régression de l'adaptation à l'interaction des expatriés célibataires le tableau 5.8b démontre que les relations significatives et généralisées sont exercées par l'autonomie dans le rôle ( $p = 0,001$ ), le soutien des collègues ( $p = 0,004$ ), le soutien organisationnel ( $p = 0,007$ ) et le soutien logistique ( $p = 0,047$ ), qui ont toutes des probabilités inférieures à la marge d'erreur tolérée  $\alpha = 0,05$ . On déduit alors, dans le cas du test d'inférence, que l'effet positif de l'autonomie dans le rôle et du soutien des collègues sur l'adaptation à l'interaction des célibataires est significatif pour l'ensemble de la population des célibataires. Et la relation négative entre le soutien organisationnel et l'adaptation à l'interaction des célibataires est également significative pour l'ensemble de la population des célibataires.

#### 5.3.1.3. Effet des variables individuelles sur l'adaptation à l'interaction des célibataires

Cette partie représente la dernière de l'analyse de régression sur les célibataires et elle rend compte de l'analyse de régression des variables individuelles sur l'adaptation à l'interaction de ces derniers.

**Tableau 5.9a** : Estimation des coefficients non standardisés du modèle de l'adaptation à l'interaction des célibataires

Modèle	Coefficients non standardisés		Sig. Fisher	R <sup>2</sup> Ajusté
	Bêta	Std error		
Constant	2,919	0,826	0,003	0,637
Capacité d'ouverture	0,373	0,164		
Différence culturelle perçue	0,227	0,123		

Le tableau 5.9a nous donne les valeurs estimées du modèle qui sont les suivantes :

$$AI = 2,919 + 0,373CO + 0,227DCP + e$$

Ce modèle nous donne la valeur de  $B_0 = 4,832$  qui indique l'adaptation à l'interaction des célibataires si toutes les variables valent zéro ;

$B_{CO} = 0,373$  représente l'effet linéaire positif de la capacité d'ouverture des expatriés célibataires sur leur adaptation à l'interaction.

$B_{DCP} = 0,227$  est l'effet linéaire positif de la différence culturelle perçue sur l'adaptation à l'interaction des expatriés célibataires.

Le tableau de décomposition de la variance démontre pour les estimations de la variance totale, celle expliquée par le modèle et la variance résiduelle, les valeurs respectives suivantes : 13,292 (SST), 9,269 (SSR) et 4,023 (SSE). De la sorte, nous obtenons un coefficient de détermination ajusté ( $R^2$ ) du modèle estimé de 0,637. Dans ce cas, nous pouvons déduire que le modèle mettant en relation l'adaptation à l'interaction des célibataires et les variables individuelles retenues est un bon modèle vu qu'il est dans l'intervalle de  $0,50 < R^2 < 0,70$ . Avec une telle qualité du modèle, ces résultats nous permettent d'effectuer des analyses de régression sur cette frange de notre population.

Les valeurs obtenues des coefficients standardisés présentés au tableau 5.9b nous révèlent que les variables les plus significatives sont, par ordre de grandeur : la capacité d'ouverture ( $B\acute{e}ta = 0,509$ ) et la différence culturelle perçue ( $B\acute{e}ta = 0,227$ ).

Puisque la probabilité fournie par le test de Fisher  $p(F) = 0,003$ , est inférieure à la marge d'erreur permise  $\alpha = 0,05$  nous pouvons donc, affirmer que le modèle de régression estimé pourrait être utilisé pour faire des prédictions sur d'autres observations. Le modèle estimé est de ce fait, jugé adéquat pour la population des célibataires.

**Tableau 5.9b** : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation à l'interaction des célibataires

Modèle	Coefficients standardisés	
	Bêta	Sig. Student
Constant		0,000
Capacité d'ouverture	0,509	0,047
Différence culturelle perçue	0,415	0,094

Le test d'inférence effectué sur chacun des coefficients de la régression de l'adaptation à l'interaction des célibataires, montre par les données du tableau 5.9b, que la capacité d'ouverture avec une probabilité de Student de 0,047 est la seule variable individuelle ayant un effet significatif sur l'adaptation à l'interaction et applicable à l'ensemble des expatriés célibataires

Pour la différence culturelle perçue, la situation est différente dans la mesure où la probabilité de Student rattachée à cette variable est supérieure à la marge d'erreur tolérée  $\alpha = 0,05$ . Ce qui insinue que l'effet linéaire positif de la différence culturelle perçue sur l'adaptation à l'interaction des célibataires n'est pas significatif pour la population des célibataires malgré la convenance du modèle estimé.

### 5.3.2. Analyse de régression sur les « Accompagnés »

Dans la première section de l'analyse de régression de notre étude nous avons mis l'emphase sur l'effet des variables organisationnelles et individuelles sur l'adaptation au travail et à l'interaction des célibataires.

En ce qui concerne la présente section nous analyserons la relation des variables organisationnelles et individuelles sur l'adaptation générale, l'adaptation au travail et l'adaptation à l'interaction des expatriés accompagnés.

#### 5.3.2.1. Effet des variables organisationnelles sur l'adaptation générale des « Accompagnés »

En nous basant sur les données du tableau 5.10a présentant les coefficients non-standardisés nous pouvons obtenir un modèle estimé de l'adaptation générale des « Accompagnés ».

**Tableau 5.10a** : Estimation des coefficients non standardisés du modèle de l'adaptation générale des « Accompagnés »

Modèle	Coefficients non standardisés		Sig. Fisher 0,001	R <sup>2</sup> Ajusté 0,992
	Bêta	Std error		
Constant	24,621	1,237		
Clarté du rôle	-1,570	0,171		
Dissimilarité organisationnelle	-0,728	0,027		
Soutien du supérieur	0,454	0,104		
Soutien des collègues	-1,527	0,097		

Les valeurs du tableau 5.10a nous donnent le modèle de l'adaptation générale des Accompagnés ci-après :

$$AG = 24,621 - 1,570CR - 0,728DO + 0,454SP - 1,527SC + e$$

Ce modèle nous donne la valeur de  $B_0 = 24,621$  qui est une estimation de l'adaptation générale des «Accompagnés» si toutes les variables valent zéro ;

$B_{CR} = -1,570$  représente l'effet linéaire négatif de la clarté du rôle des « Accompagnés » sur leur adaptation générale.

$B_{DO} = -0,728$  est l'effet linéaire négatif de la dissimilarité organisationnelle sur l'adaptation générale des expatriés « Accompagnés ».

$B_{SP} = 0,454$  c'est l'effet positif du soutien du supérieur sur l'adaptation générale des expatriés « Accompagnés ».

$B_{SC} = -1,527$  c'est l'effet négatif du soutien des collègues sur l'adaptation générale des « Accompagnés »

Le tableau de décomposition de la variance montre pour les estimations de la variance totale, celle expliquée par le modèle et la variance résiduelle, les valeurs respectives suivantes : 12,308 (SST), 12,270 (SSR) et 0,038 (SSE). Ainsi, nous obtenons un coefficient de détermination du modèle estimé ajusté ( $R^2$ ) de 0,992.

Puisqu'il est presque égal à 1, notre modèle mettant en relation l'adaptation générale des «Accompagnés» et les variables organisationnelles retenues peut être qualifié d'excellent. Avec un tel modèle, ces résultats nous permettent d'effectuer des analyses de régression sur ce sous-échantillon de notre population.

Comme la probabilité fournie par l'analyse de Fisher  $p(F) = 0,001$  est inférieure à la marge d'erreur tolérée  $\alpha = 0,05$  nous pouvons affirmer *de facto*, que le modèle estimé pourrait être utilisé pour faire des prédictions sur d'autres observations. Ainsi le modèle estimé est jugé adéquat pour la population des « Accompagnés ».

Les valeurs obtenus à partir des coefficients standardisés du tableau 5.10b nous démontrent que les variables les plus importantes sont dans l'ordre décroissant les suivantes : le soutien des collègues (Bêta = -1,507), la dissimilarité organisationnelle (Bêta = -1,021), la clarté du rôle (Bêta = -0,844) et le soutien du supérieur (Bêta = 0,340).

**Tableau 5.10b** : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation générale des « Accompagnés »

Modèle	Coefficients standardisés	
	Bêta	Sig. Student
Constant		0,000
Clarté dans le rôle	-0,844	0,003
Dissimilarité organisationnelle	-1,021	0,000
Soutien du supérieur	0,340	0,022
Soutien des collègues	-1,507	0,001

Le test d'inférence effectué sur chacun des coefficients de la régression de l'adaptation générale révèle par les données du tableau que toutes les variables organisationnelles retenues, entre autres, la clarté du rôle, la dissimilarité organisationnelle, le soutien du supérieur, le soutien des collègues et le soutien logistique, ont des probabilités de Student respectives de  $p(t_{CR}) = 0,003$ ,  $p(t_{DO}) = 0,000$ ,  $p(t_{SS}) = 0,022$ ,  $p(t_{SC}) = 0,001$ ,  $p(t_{SL}) = 0,036$ , toutes inférieures à la marge d'erreur 0,005. Dans tous les cas, on confirme la relation significativement négative de la clarté du rôle, de la dissimilarité organisationnelle et du soutien des collègues sur l'adaptation générale des « Accompagnés » pour l'ensemble de la population.

La situation est la même pour le soutien du supérieur, qui elle, par contre, a une relation positive et significative pour l'ensemble de la population.

### 5.3.2.2. Effet des variables organisationnelles sur l'adaptation au travail des « Accompagnés »

Dans cette partie, il sera question de l'analyse de la relation des variables organisationnelles sur l'adaptation au travail des « Accompagnés ».

**Tableau 5.11a** : Estimation des coefficients non standardisés du modèle de l'adaptation au travail des « Accompagnés »

Modèle	Coefficients non standardisés		Sig. Fisher	R <sup>2</sup> Ajusté
	Bêta	Std error		
Constant	5,558	0,283	0,002	0,980
Autonomie dans le rôle	-0,091	0,030		
Dissimilarité organisationnelle	-0,105	0,027		
Soutien du supérieur	0,958	0,057		
Soutien des collègues	-0,684	0,045		
Soutien organisationnel	0,256	0,033		

Les données fournies par le tableau 5.11 permettent d'écrire le modèle suivant :

$$AT = 5,558 + - 0,091AR - 0,105DO + 0,958SS - 0,684SC + 0,256SO + e$$

Ce modèle nous donne la valeur de  $B_0 = 5,558$  qui est une estimation de l'adaptation à l'interaction des célibataires si toutes les variables valent zéro ;

$B_{AR} = -0,091$  représente l'effet négatif linéaire de la clarté dans le rôle des fonctions des « Accompagnés » sur leur adaptation au travail.

$B_{DO} = -0,105$  est l'effet négatif linéaire de la dissimilarité organisationnelle sur l'adaptation au travail des expatriés « Accompagnés ».

$B_{SS} = 0,958$  c'est l'effet positif du soutien du supérieur sur l'adaptation au travail des expatriés « Accompagnés ».

$B_{SC} = -0,684$  c'est l'effet négatif du soutien des collègues sur l'adaptation au travail des « Accompagnés ».

$B_{SO} = 0,256$  c'est l'effet positif du soutien logistique sur l'adaptation au travail des « Accompagnés ».

Le tableau de décomposition de la variance montre pour les estimations de la variance totale, celle expliquée par le modèle et la variance résiduelle, les valeurs respectives suivantes : 4,000 (SST), 3,970 (SSR) et 0,030 (SSE). Ce qui nous donne un coefficient de détermination ajusté ( $R^2$ ) du modèle estimé de 0,980 étant donné qu'il est dans l'intervalle  $0,70 < R^2 < 1$ , nous pouvons alléguer que le modèle mettant en relation l'adaptation au travail des expatriés accompagnés et les variables organisationnelles est excellent. Par conséquent, nous pouvons effectuer des analyses sur cette partie de la population.

Les valeurs fournies par les coefficients standardisés établissent que les variables les plus importantes sont, dans l'ordre décroissant : le soutien du supérieur, le soutien des collègues, le soutien organisationnel, la dissimilarité organisationnelle et l'autonomie dans le rôle.

Comme la probabilité du test de Fisher  $p(F) = 0,002$  est inférieure à la marge d'erreur permise  $\alpha = 0,05$ , on peut donc affirmer que le modèle de régression estimé pourrait être utilisé pour faire des prédictions sur d'autres observations. Ainsi, le modèle estimé est jugé adéquat pour l'ensemble de la population des « Accompagnés ».

Le test d'inférence effectué sur chacun des coefficients de la régression de l'adaptation au travail des « Accompagnés » révèle, par les données tirées du tableau, que, toutes les variables organisationnelles retenues ont une probabilité de Student inférieure à la marge d'erreur tolérée  $\alpha = 0,05$ , soit : le soutien du supérieur  $p(t_{SS}) = 0,000$ ,  $p(t_{SC}) = 0,001$ ,  $p(t_{SO}) = 0,004$ ,  $p(t_{DO}) = 0,031$ . Par conséquent, elles ont toutes un effet négatif significatif sur l'adaptation au travail des « Accompagnés » pour l'ensemble de la population des « Accompagnés » et une relation positive significative du soutien du supérieur sur l'adaptation au travail des « Accompagnés ».

Cependant, ayant une probabilité de Student de 0,058 supérieure à la marge d'erreur permise  $\alpha = 0,05$ , l'autonomie dans le rôle n'a aucun effet significatif sur l'adaptation au travail des « Accompagnés », applicable à toute cette population.

**Tableau 5.11b** : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation au travail des « Accompagnés »

Modèle	Coefficients standardisés	
	Bêta	Sig. Student
Constant		0,000
Autonomie dans le rôle	-0,192	0,058
Dissimilarité organisationnelle	-0,258	0,031
Soutien du supérieur	1,257	0,000
Soutien des collègues	-1,185	0,001

### 5.3.2.3. Effet des variables individuelles sur l'adaptation au travail des « Accompagnés »

Cette partie est la dernière de l'analyse de régression sur les expatriés accompagnés de leur famille et elle rend compte des analyses de régression des variables individuelles sur l'adaptation au travail des «Accompagnés».

A partir des données du tableau 5.12a, le modèle de régression estimé est le suivant :

$$AI = -1,341 + 0,238VC + 0,200OS + 1,034CC - 0,379DCP + e$$

Ce modèle nous donne la valeur de  $B_0 = -1,341$  qui est une estimation de l'adaptation à l'interaction des célibataires si toutes les variables valent zéro ;

$B_{VC} = 0,238$  représente l'effet positif linéaire de la volonté de communiquer des « Accompagnés » sur leur adaptation au travail.

$B_{OS} = 0,200$  est l'effet positif linéaire de l'orientation sociale sur l'adaptation au travail des expatriés « Accompagnés ».

$B_{CC} = 1,034$  c'est l'effet positif linéaire de la confiance en ses compétences sur l'adaptation au travail des expatriés « Accompagnés ».

$B_{DCP} = -0,379$  c'est l'effet négatif de la différence culturelle perçue sur l'adaptation au travail des « Accompagnés ».

**Tableau 5.12a** : Estimation des coefficients non standardisés du modèle de l'adaptation au travail des « Accompagnés »

Modèle	Coefficients non standardisés		Sig. Fisher	R <sup>2</sup> Ajusté
	Bêta	Std error		
Constant	-1,341	1,227	0,003	0,890
Volonté de communiquer	0,238	0,108		
Orientation sociale	0,200	0,075		
Confiance en ses compétences	1,034	0,127		
Différence culturelle perçue	-0,379	0,106		

La décomposition de la variance indique pour les estimations de la variance totale, celle expliquée par le modèle et la variance résiduelle, les valeurs respectives suivantes : 4,100(SST), 3,850(SSR) et 0,250 (SSE). Ainsi nous obtenons un coefficient de détermination du modèle ajusté ( $R^2$ ) de 0,890.

Dans ce cas, nous pouvons déduire que le modèle linéaire mettant en relation l'adaptation au travail des «Accompagnés» et les variables individuelles retenues est un très bon modèle, il se situe dans l'intervalle  $0,70 < R^2 < 1$ . Etant donné la bonne qualité du modèle, ces résultats nous permettent d'effectuer des analyses de régression sur cette partie de notre population.

Les valeurs obtenues des coefficients standardisés présentés au tableau 5.12b nous révèlent que les variables les plus importantes sont, par ordre de grandeur les suivantes : la confiance en ses compétences, la différence culturelle perçue, la volonté de communiquer et l'orientation sociale.

Avec une probabilité de Fisher estimé à 0,003 et un seuil de signification de  $\alpha = 0,05$  nous pouvons affirmer donc, que le modèle de régression estimé des variables individuelles sur l'adaptation au travail des «Accompagnés» pourrait être utilisé pour faire des prédictions sur d'autres observations. Ainsi, le modèle estimé mettant en relation l'adaptation au travail des «Accompagnés» et les variables individuelles est adéquat.

Le test d'inférence effectué sur chacun des coefficients de régression de l'adaptation à l'interaction des «Accompagnés» montre par les données du tableau 5.12b que les effets significatifs sur l'adaptation au travail des «Accompagnés» proviennent de la confiance en ses compétences, la différence culturelle perçue et l'orientation sociale, qui sont toutes généralisables à l'ensemble de la population des «Accompagnés» avec des probabilités de Student inférieures au seuil de signification,  $\alpha = 0,05$ , soient ;  $p(t) = 0,000$ ,  $p(t_{DCP}) = 0,016$ ,  $p(t_{OS}) = 0,04$ . A l'opposé de ces variables, l'impact de la volonté de communiquer n'est pas significatif sur l'adaptation des «Accompagnés» à leur milieu de travail avec une probabilité de Student de  $p(t_{VC}) = 0,079$

**Tableau 5.12b** : Estimation des coefficients standardisés du modèle de l'adaptation au travail des « Accompagnés »

Modèle	Coefficients standardisés	
	Bêta	Sig. Student
Constant		0,324
Volonté de communiquer	0,324	0,079
Orientation sociale	0,460	0,044
Confiance en ses compétences	0,969	0,000
Différence culturelle perçue	-0,713	0,016

#### 5.4. Vérification des hypothèses de recherche

Les résultats des analyses statistiques présentés dans ce chapitre permettent d'étayer et d'infirmes certaines hypothèses que nous avons formulées dans le chapitre III. Nous fournissons, également, les éléments statistiques ayant mené à ces déductions.

*H1 : Les expatriés accompagnés s'adaptent mieux à leur nouvel environnement (il comprend les trois facettes de l'adaptation) que les expatriés célibataires.*

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons procédé par une analyse de comparaison de moyennes. Ainsi, à partir de l'Independent Samples T-test de SPSS nous avons obtenu des probabilités de Student de 0,284 pour l'adaptation au travail, 0,840 pour l'adaptation générale et 0,439 pour l'adaptation à l'interaction qui sont supérieures à la marge d'erreur permise  $\alpha = 0,05$ . Ce qui sous-entend que l'hypothèse nulle selon laquelle il n'existe pas une différence significative entre les moyennes des expatriés célibataires et les «Accompagnés» n'est pas rejetée. Cependant, les « Accompagnés » s'adaptent mieux à leur nouvel environnement que les expatriés célibataire.

**Tableau 5.13** : Comparaison de moyennes

	Profil familial	N	Moyenne	Sig (2 tailed)
Adaptation au travail	Célibataire	13	6,0000	0,284
	Couple avec enfants, la famille vous accompagne	10	6,7000	
Adaptation à l'interaction	Célibataire	13	6,3538	0,439
	Couple avec enfants, la famille vous accompagne	10	6,6400	
Adaptation générale	Célibataire	13	5,6154	0,840
	Couple avec enfants, la famille vous accompagne	10	5,7130	

*H2 : Le soutien des collègues a un effet positif sur l'adaptation au travail chez l'ensemble des expatriés.*

Nos hypothèses H2 et H3 mettent l'emphase sur l'impact de certaines variables organisationnelles sur l'adaptation au travail des expatriés. Pour les vérifier nous avons effectué une analyse de corrélation entre, dans un premier temps, le soutien des collègues et l'adaptation au travail et dans un second temps, l'autonomie dans le rôle et l'adaptation au travail.

Nous en sommes arrivés à des résultats qui contredisent ce que nous avons avancé dans la formulation des hypothèses. Donc, le soutien des collègues est positivement relié à l'adaptation au travail des expatriés.

Pour la corrélation entre le soutien des collègues et l'adaptation au travail des expatriés, la statistique de Student  $p(t=0,394)$  supérieure à la marge d'erreur permise ( $\alpha=0,05$ ) nous révèle, dans le cadre de cette étude, qu'il n'y a pas de relation significative entre le soutien des collègues et l'adaptation au travail, contrairement aux résultats de certaines études (Waxin et Chandon, 2000 ; Roger et Mérignac, 2005).

**Tableau 5. 14 : Corrélations**

		Soutien des collègues	Adaptation au travail
Soutien des collègues	Pearson Correlation	1	,159
	Sig. (2-tailed)		,394
	Sum of Squares and Cross-products	106,710	16,290
	Covariance	3,557	,543
	N	31	31
Adaptation au travail	Pearson Correlation	,159	1
	Sig. (2-tailed)	,394	
	Sum of Squares and Cross-products	16,290	98,710
	Covariance	,543	3,290
	N	31	31

*H3 : L'autonomie dans le rôle influence positivement l'adaptation des expatriés au travail, peut importe le profil familial.*

Pour vérifier l'impact de l'autonomie dans le rôle sur l'adaptation au travail des expatriés nous avons procédé de la même manière que l'hypothèse H2.

Ainsi, la probabilité de Student  $p(t) = 0,014 < \alpha = 0,05$  nous montre qu'il y a en effet une relation positive modérée ( $\rho = 0,418 > 0$ ) entre l'autonomie dans le rôle et l'adaptation au travail et que cette relation positive entre ces deux variables s'applique à l'ensemble de la population.

*H4 : La confiance en ses compétences est positivement reliée à l'adaptation à l'interaction de l'expatrié indépendamment de sa situation familiale.*

Cette hypothèse tente de valider l'impact de cette variable individuelle sur l'adaptation à l'interaction.

Les résultats des analyses démontrent qu'il y a un effet entre la confiance en ses compétences et l'adaptation à l'interaction ( $p(t) 0,001 < \alpha = 0,05$ ). Et le coefficient de Pearson ( $\rho = 0,581$ ) nous révèle que la relation positive est forte et peut s'appliquer à l'ensemble de la population dans la mesure où nous avons une probabilité de Student de  $0,001 < \alpha = 0,05$ .

*H5 : La confiance en ses compétences est positivement reliée à l'adaptation au travail de l'expatrié peut importe le profil familial.*

L'hypothèse H5 vérifie l'effet de la confiance en ses compétences sur l'adaptation des expatriés à leur milieu de travail.

Les résultats montrent effectivement qu'il y a une relation ( $p(t) 0,001 < \alpha = 0,05$ ) entre la confiance en ses compétences et l'adaptation au travail des expatriés. Cette relation est positive et forte ( $\rho = 0,613$ ), et peut s'appliquer à l'ensemble de la population.

Les hypothèses H4 et H5 viennent de nous révéler que la variable individuelle : confiance en ses compétences est déterminante dans l'adaptation au travail et à l'interaction des cadres expatriés au Gabon.

Les hypothèses H6 et H7 nous révèlent la place de la famille dans l'adaptation du cadre expatrié accompagné.

*H6: Les difficultés vécues par le conjoint affectent négativement l'adaptation à l'interaction de l'expatrié accompagné.*

Les difficultés vécues par le conjoint ont un effet négatif modéré ( $\rho = -0,490$ ) sur l'adaptation à l'interaction de l'expatrié accompagné. Mais les résultats de la probabilité de Student ( $p(t) = 0,496 > \alpha = 0,05$ ) ne nous permettent de l'appliquer à l'ensemble de la population. L'impact négatif et modéré s'explique par le fait que les répondants ont souligné que leur conjoint ne vivent pas de difficultés au Gabon, ce qui ne permet pas à ces derniers de fournir des réponses concluantes pour évaluer l'impact des difficultés vécues par le conjoint.

*H7: Le soutien du conjoint affecte positivement l'adaptation générale de l'expatrié accompagné.*

Pour vérifier l'impact du soutien du conjoint sur l'adaptation générale des expatriés, nous avons procédé de la même manière que les hypothèses précédentes en effectuant des analyses de corrélation.

Ainsi, le coefficient de Pearson ( $\rho = 0,244$ ) nous montre qu'il y a une faible relation linéaire positive entre le soutien du conjoint et l'adaptation générale des expatriés accompagnés contrairement à ce qu'ont mentionné Roger et Mérignac (2005) dans leur étude. Par conséquent, dans le cadre de notre étude, le soutien du conjoint n'est pas un élément déterminant dans l'adaptation générale du cadre expatrié accompagné. Cependant, les données statistiques ( $p(t) = 0,496 > \alpha = 0,05$ ), ne nous permettent pas de généraliser cette déduction à l'ensemble de la population. Ce résultat s'explique dans la mesure où, les expatriés accompagnés n'ont pas vécu de choc culturel important pour s'appuyer sur le soutien de leur conjoint

Le chapitre suivant nous permettra de débattre des particularités de notre étude en comparaison avec les résultats de chercheurs qui nous ont précédé sur la question de l'adaptation des cadres expatriés.

## CHAPITRE VI

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de ce chapitre est de discuter des résultats des analyses statistiques présentées dans le chapitre précédent, tout en établissant le lien avec notre recherche. Nous discuterons de manière élaborée de l'impact de certaines variables organisationnelles, individuelles et contextuelles sur l'adaptation du cadre expatrié. Dans cette partie de notre étude, sur une base de comparaison avec les études faites sur notre sujet, nous présenterons, l'effet direct du profil familial sur l'adaptation des expatriés et l'effet modérateur des variables indépendantes sur le profil familial pour l'adaptation des expatriés. Et nous donnerons l'effet du rôle du conjoint dans l'adaptation de l'expatrié au Gabon

#### 6.1. Effet direct du profil familial sur les trois facettes de l'adaptation

L'effet direct de notre modèle, est l'impact de la situation familiale de l'expatrié lors de son affectation internationale sur son adaptation. Cette section nous donnera les spécificités des profils familiaux relevées lors des analyses effectuées.

La littérature a révélé à quel point les chercheurs sont partagés sur la question de l'influence du profil familial sur les trois facettes de l'adaptation. En effet, pour Mérignac (2005), chaque profil familial développe un processus d'adaptation spécifique, ainsi, les expatriés qui ne sont pas accompagnés par leur famille présentent un niveau d'adaptation plus faible que celui des célibataires et des cadres partis en famille, et cela sur chacune des facettes de l'adaptation.

Cependant, Cerdin (1996) puis Waxin (2000) intègrent bien la situation familiale des cadres dans une de leurs études sur l'adaptation des expatriés, et les résultats du premier auteur démontrent que, le profil familial a un impact significatif sur l'adaptation des expatriés.

Par ailleurs, Waxin (2000) ne trouve aucun impact significatif de la situation familiale des expatriés sur leur adaptation. Caligiuri et al. (1999), dans leur étude des déterminants de l'adaptation des femmes expatriés montrent des niveaux d'adaptation supérieurs aux cadres célibataires.

**Tableau 6.1** : Analyse de l'effet direct du profil familial

	Eta	Eta Squared
Adaptation générale * Profil familial	,130	,017
Adaptation au travail * Profil familial	,266	,071
Adaptation à l'interaction * Profil familial	,369	,136

Pour tester l'effet direct du profil familial sur les trois facettes de l'adaptation nous avons effectué une analyse de variance pour voir jusqu'à quel point le profil familial pouvait expliquer l'adaptation des expatriés. En référence au tableau 6.1, nous observons que l'effet global du profil familial sur l'adaptation est important dans la mesure où il explique 13% de l'adaptation générale, 27% de l'adaptation au travail et 37% de l'adaptation à l'interaction

Dans le cadre de cette étude, les analyses effectuées ont révélé que malgré un effet direct significatif des différents profils familiaux sur l'adaptation, les différences entre chaque situation familiale ne sont pas importantes.

Nonobstant l'absence d'une différence importante entre les niveaux d'adaptation, certaines spécificités sont à relever dans ces résultats. En effet, de manière globale, les cadres expatriés dans leur ensemble se sont bien adaptés à leur milieu de travail. La majorité des répondants a mentionné être adapté à son milieu de travail, sur tous les énoncés reliés à l'adaptation au travail. L'adaptation à l'interaction était la deuxième facette de l'adaptation dans laquelle les expatriés se sont rapidement adaptés. L'adaptation générale n'a pas été trop aisée pour l'ensemble des expatriés.

Les célibataires ont une meilleure adaptation dans leur milieu de travail comparativement aux autres facettes de l'adaptation.

Bien qu'ayant une faible population dans notre échantillon, les cadres expatriés non-accompagnés de leur famille ont montré qu'ils compensaient l'absence de leur conjoint en mettant plus d'emphasis sur leur travail au détriment de l'adaptation à l'interaction qui a le score le plus faible des trois facettes de l'adaptation.

Les cadres accompagnés de leur famille ont donné une image positive de l'adaptation des cadres expatriés au Gabon. Sans avoir de différences de moyennes très significatives des autres profils, en référence aux résultats de nos analyses, les «Accompagnés» ont montré des niveaux supérieurs d'adaptation dans les trois facettes de l'adaptation. Le niveau le plus important étant dans l'adaptation au travail.

## 6.2. Effet modérateur des variables sur l'adaptation des expatriés

Certaines études (Waxin et Chandon, 2000 ; Roger et Mérignac, 2005) ont révélé que des variables retenues pouvaient avoir des effets modérateurs sur l'adaptation des cadres expatriés. Dans notre étude nous avons réalisé que certaines variables organisationnelles et des variables individuelles ont pour effet de faciliter l'adaptation des cadres expatriés dépendamment du profil familial, par leur effet modérateur.

Ces variables ont tendance à atténuer le choc, provoqué par le changement culturel brusque, engendré par l'expatriation. Par conséquent, nous évoquons l'effet modérateur de ces variables sur l'adaptation des expatriés, dépendamment de leur profil familial.

Avant de discuter des résultats des analyses sur cet aspect de notre étude, nous présentons les résultats de certains auteurs.

Lee (2005) dans son étude effectuée sur des expatriés d'une institution financière taïwanaise aux États-Unis, a révélé que la satisfaction au travail est un élément qui explique très bien l'adaptation au travail. La socialisation organisationnelle également revêt un rôle aussi important que la satisfaction au travail.

Cette étude montre que la socialisation dans le pays hôte est un élément très déterminant qui prédit l'adaptation des expatriés.

Dans leur étude Roger et Mérignac (2005), soulignent que les variables familiales ressortent parmi les facteurs les plus explicatifs de l'adaptation générale des cadres non-accompagnés. Les répercussions des difficultés vécues par leur conjoint nuisent très nettement à leur adaptation générale.

Ils montrent également que les variables organisationnelles influencent fortement l'adaptation générale et l'adaptation au travail chez les célibataires. Ces derniers fondent largement leur adaptation sur les facteurs organisationnels et sur les capacités individuelles notamment en termes d'adaptabilité.

Ils montrent également que l'incapacité de la famille à s'adapter à son nouvel environnement influence directement l'adaptation du cadre expatrié

Cerdin (1996), par contre, ne trouve aucun lien significatif entre le soutien du partenaire et l'adaptation et l'adaptation de l'expatrié.

#### 6.2.1. Les Célibataires

En ce qui concerne notre étude, les variables organisationnelles et les variables individuelles influencent l'adaptation au travail et l'adaptation à l'interaction, de manière à faciliter leur acclimatation. En effet, les variables organisationnelles ayant le plus d'effets modérateurs sur l'adaptation au travail des expatriés célibataires sont l'autonomie dans le rôle ( $\beta=0,97$ ), le soutien organisationnel ( $\beta=-0,94$ ) et le soutien logistique ( $\beta=-0,32$ ).

L'autonomie dans le rôle est la variable la plus explicative de l'adaptation au travail des célibataires.

L'autonomie dans le rôle ( $\beta=1,08$ ), le soutien organisationnel ( $\beta=-0,72$ ), le soutien des collègues ( $\beta=0,56$ ) et le soutien logistique ( $\beta=-0,319$ ) sont les variables qui rendent le mieux compte de l'adaptation à l'interaction des célibataires.

Une particularité a été relevée dans l'analyse des effets modérateurs des variables indépendantes.

De toutes les variables organisationnelles étudiées, l'autonomie dans le rôle est la variable qui explique le mieux l'adaptation au travail et l'adaptation à l'interaction des cadres expatriés célibataires. Cette variable a un effet modérateur plus important que les autres variables sur l'adaptation des expatriés célibataires.

Pour ce qui est des variables individuelles, la capacité d'ouverture et la différence culturelle perçue jouent un rôle capital pour les célibataires quand il est question de leur adaptation à l'interaction.

Toutefois, certains de nos résultats sont divergents des résultats de certaines études mentionnées dans notre revue de la littérature (Roger et Mérignac, 2005 ; Waxin et Chandon, 2003 ; Shaffer et al., 1999). Effectivement, à l'exception de l'autonomie dans le rôle qui va dans le même sens que les résultats de ces chercheurs, le soutien organisationnel et le soutien logistique divergent des résultats de ces auteurs.

Paradoxalement, ces variables organisationnelles sont négativement reliées à l'adaptation au travail des expatriés célibataires. Ces variables donnent les mêmes effets pour l'adaptation à l'interaction des célibataires.

### 6.2.2. Les «Accompagnés»

Les résultats des analyses d'effets modérateurs des variables indépendantes sur l'adaptation de cadres expatriés partis en famille ont donné des résultats différents de ceux des célibataires.

En effet, le soutien des collègues ( $\beta=-1,05$ ), la dissimilarité organisationnelle ( $\beta=-1,021$ ), la clarté du rôle ( $\beta=-0,84$ ) et le soutien du supérieur ( $\beta=0,34$ ) sont les variables les plus concluantes de l'adaptation générale des «Accompagnés».

Le soutien du supérieur ( $\beta=1,26$ ), le soutien des collègues ( $\beta=-1,19$ ), le soutien organisationnel ( $\beta=0,51$ ) et la dissimilarité organisationnelle ( $\beta=-0,26$ ) sont les variables organisationnelles qui prédisent le mieux une meilleure adaptation au travail dans la population des cadres accompagnés de leur famille lors de l'expatriation.

La confiance en ses compétences ( $\beta=0,97$ ), la différence culturelle perçue ( $\beta=-0,71$ ), l'orientation sociale ( $\beta=0,46$ ) et la volonté de communiquer ( $\beta=0,32$ ) sont les variables individuelles qui expliquent le mieux l'adaptation au travail des cadres accompagnés de leur famille.

En définitive, dans le cadre de notre étude, nous nous sommes rendus compte de l'effet modérateur prononcé de la variable organisationnelle : Autonomie dans le rôle, étant donné sa capacité à expliquer toutes les trois facettes de l'adaptation et ce, peu importe le profil familial.

Comme dans le précédent profil nous avons observé quelques particularités. Ainsi, nous avons remarqué qu'à l'exception des variables organisationnelles : soutien du supérieur et la dissimilarité organisationnelle, les autres variables organisationnelles ayant un impact sur l'adaptation générale des « Accompagnés », ont un effet opposé aux résultats de Roger et Mérignac (2005), Waxin et Chandon (2003), et Shaffer et al. (1999).

### 6.3. L'impact du conjoint

En référence à notre revue de la littérature, nous avons présenté des auteurs tels que Roger et Mérignac (2005), Waxin et Chandon (2003), et Shaffer et al. (1999), pour ne citer que ceux là, qui ont souligné le rôle du conjoint dans une affectation internationale. Dans ces études, le conjoint agit comme influence directe à l'adaptation du cadre expatrié autant à son milieu de travail qu'aux deux facettes de l'adaptation.

Parallèlement à ces études, nos résultats nous révèlent le rôle joué par le conjoint dans l'adaptation du cadre expatrié, mais pas comme élément déterminant. Cette observation s'explique par le fait que les cadres expatriés affectés au Gabon ne vivent pas de difficultés d'adaptation importantes pour avoir recours à leur famille. Cependant, les cadres expatriés accompagnés de leur famille particulièrement du conjoint et des enfants s'adaptent mieux et plus facilement que les cadres non-accompagnés ou les cadres célibataires.

Par conséquent, dans le cadre de notre étude, la famille joue un rôle mais pas de premier plan, comme le soulignent Roger et Mérignac (2005), Waxin et Chandon (2003), et Shaffer et al. (1999).

Ainsi, pour la plupart des expatriés, leur adaptation s'explique beaucoup plus par d'autres paramètres que le profil familial et le soutien du conjoint.

### 6.4. Adaptation selon le sexe

Pour ce qui est des cadres « hommes » expatriés et des cadres « femmes » expatriées, nous avons remarqué que les femmes contrairement aux études qui ont précédé la nôtre (Roger et Mérignac (2005), Waxin et Chandon (2003), et Shaffer et al. (1999)), connaissent une meilleure adaptation dans leur milieu de travail comparativement aux hommes.

Les hommes par contre performant dans l'adaptation générale et à l'interaction. Dans ces deux facettes de l'adaptation les hommes se distinguent par leur capacité d'ouverture et leur volonté de communiquer.

### 6.5. Adaptation selon le voisinage

L'adaptation des cadres expatriés est généralement reliée dans cette étude aux variables explicatives et au profil familial. Mais, les résultats des analyses nous ont permis d'observer que les cadres expatriés au Gabon, indépendamment du profil familial, ont tendance à mieux s'adapter à leur milieu de travail et à l'environnement général lorsqu'ils ont pour voisins immédiats des nationaux. Tandis qu'ils ont tendance à avoir une meilleure adaptation à l'interaction lorsqu'ils sont à proximité d'expatriés comme eux.

Le chapitre que nous venons d'achever, a souligné les particularités observées lors des analyses effectuées durant cette étude. Le prochain chapitre nous permet de dresser un bilan des contributions apportées par cette étude, les limites et les avenues de recherches liées à cette recherche.

## CONCLUSION

Nous concluons cette recherche en présentant ses apports, ses limites et les avenues de recherche dans le présent chapitre.

### 7.1. Les contributions

Cette recherche a apporté une pierre à l'édifice, minime soit elle, sur deux volets. Dans un premier temps, cette recherche a donné lieu à des apports empiriques. Elle pourra également être utile aux multinationales présentes au Gabon, et au gouvernement gabonais qui met en place des mesures concrètes pour faciliter l'adaptation des cadres expatriés.

#### 7.1.1. Apport empirique

Certaines recherches (Roger et Mérignac en 2005, Cerdin en 1996, Waxin et Chandon en 2003, Lee en 2005) ont étudié l'impact de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés. Roger et Mérignac (2005) ont mis plus d'emphasis sur l'effet du profil familial sur les trois facettes de l'adaptation. Malgré la multitude et la diversité des études effectuées sur la question, rien n'a été fait sur l'impact du profil familial sur l'adaptation de l'expatrié en Afrique Subsaharienne et plus particulièrement au Gabon. En effet, la plupart des études réalisées sur cette question s'effectuent de manière générale, dans les pays asiatiques, du Moyen-Orient et quelques pays de l'Europe de l'Est. Cette étude vient donc, nous donner un aperçu de l'adaptation des cadres expatriés au Gabon dépendamment de leur profil familial.

### 7.1.2. Apports pratiques

L'adaptation des cadres expatriés a toujours été l'élément le plus déterminant d'une politique d'internationalisation de l'entreprise.

Les bouleversements dans le fonctionnement des entreprises multinationales créés par la mondialisation ont suscité l'implantation de filiales ou le transfert d'une technologie, pour répondre au besoin d'un marché. Cependant, cette nouvelle donne est pleine de répercussions sur l'entreprise.

Ainsi, des recherches ont révélé qu'il coûte en moyenne 300 000\$US à une entreprise multinationale par année pour expatrier un salarié (O'Boyle, 1989) et qu'entre 16% et 40% des affectations internationales se soldaient souvent par un échec (Black, 1988 ; Black et Stephens, 1991 ; Black et Gregersen, 1991).

Cette recherche vient mettre l'emphase sur l'importance d'expatrier des cadres accompagnés de leur famille pour une meilleure productivité et un meilleur équilibre professionnel, social et émotionnel. En d'autres termes, les dirigeants pourront mettre l'emphase sur le profil familial le plus apte à faire face à un nouvel environnement, particulièrement, celui du Gabon et réduire les coûts engendrés par une expatriation.

Pour ce qui est du gouvernement gabonais, ayant à travers notre étude une tendance de l'adaptation des cadres expatriés, ils pourront créer des structures appropriées avec les compagnies établies dans ce pays, afin de favoriser l'adaptation des expatriés tout en tenant compte des caractéristiques du profil familial.

### 7.2. Limites de l'étude

Durant cette recherche nous avons utilisé des méthodes d'analyse et de collecte de données rigoureuses pour favoriser une validité forte de manière à mieux apprécier l'exactitude de ces résultats. Dans les sections suivantes nous présentons quelques limites de l'étude.

### 7.2.1. La taille de l'échantillon

Ayant atteint près de 44% de la population cible, nous nous sommes heurtés néanmoins à un impondérable. En effet, nous étions loin de penser que le nombre de cadres expatriés non-accompagnés aurait eu un effet sur les analyses. Le temps et les ressources financières ont été des éléments déterminants de cette étude, ce qui ne nous a pas permis de passer plus de temps au Gabon et approcher d'autres expatriés

En effet, le temps passé au Gabon pour la collecte de données ne pouvait excéder la période durant laquelle nous y étions. Par conséquent, l'infime partie des répondants du sous-échantillon «Non-accompagnés» n'a pas permis de faire les analyses de régression multiple, pour évaluer l'impact des variables organisationnelles, individuelles et contextuelles sur ce profil familial. Ce qui nous a conduit à limiter notre étude à la comparaison entre les Célibataires et les «Accompagnés» uniquement. Ainsi, nous n'avons pas pu évaluer l'impact des variables explicatives sur l'adaptation des cadres non-accompagnés. Il est donc fort probable d'en arriver à de meilleurs résultats en augmentant non seulement le nombre des «Non-accompagnés» mais également celui de l'ensemble de la population.

### 7.2.2. La mesure de l'adaptation du conjoint

Les résultats de notre recherche en ce qui a trait à l'adaptation du conjoint, nous ont laissé perplexe, dans la mesure où nous n'étions pas très sûrs de la méthode retenue pour évaluer l'adaptation du conjoint. Nous n'avons pas élaboré beaucoup d'énoncés pour mieux mesurer l'adaptation du conjoint.

### 7.3. Avenues de recherches futures

La première avenue de recherche serait de capitaliser les limites de cette recherche, en augmentant la taille de la population. Effectivement, depuis les dernières années, le Gabon, à cause de ses richesses naturelles et sa stabilité politique attirent de plus en plus d'expatriés, pour faire face aux défis économiques auxquels il est confronté.

La prochaine étude sur l'adaptation des cadres expatriés dans ce pays, devrait avoir un échantillon très grand qui touche les villes les plus importantes de ce pays pour voir les niveaux d'adaptation aussi selon les villes, tout en gardant la même problématique.

La deuxième avenue de recherche serait de faire une étude comparative. Entre le Gabon, où les expatriés s'adaptent bien à leur nouvel environnement et un pays du Moyen-Orient ou de l'Asie, qui demeurent des régions hostiles à l'adaptation des cadres expatriés, surtout des conjoints.

APPENDICE A

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

# Questionnaire expatrié

Merci beaucoup d'avoir accepté de participer à ma recherche. Ce questionnaire s'adresse à tous les expatriés quel que soit leur profil familial. Pour le remplir, il vous faudra entre 10 et 30 minutes selon votre profil. Toutes vos réponses resteront confidentielles.

Pour éviter les erreurs de manipulation :

- pensez à enregistrer à la fin de chaque page !

- Si vous êtes actuellement en expatriation, vous pouvez passer à la question 1 (dans le cas où vous avez été expatrié(e) plusieurs fois, répondez s'il vous plaît par rapport à votre expatriation en cours).
- Si vous êtes récemment rentré(e) de votre séjour à l'étranger (Pensez, pour la suite, à vous remettre dans le contexte de la dernière expatriation pour répondre) :

Depuis combien de temps êtes vous rentré(e) ?	mois
---	------

## QUELQUES QUESTIONS POUR DEBUTER :

1	Quel est le pays dans lequel vous effectuez actuellement votre expatriation ?	
2	Dans quelle ville habitez-vous pendant cette expatriation ?	

3	Durée prévue de l'expatriation	ans	<input type="checkbox"/> Pas fixée
4	Je suis certain(e) à	%	que l'expatriation prendra fin à la date prévue.
5	Durée déjà effectuée	ans	Pour 2 ans et 6 mois, notez : 2,5 ans

6	Quel est votre pays d'origine (localisation de l'organisation qui vous expatrie) ?	<input type="checkbox"/> France	Autre, précisez :
7	Vous êtes expatrié(e) par une organisation :	<input type="checkbox"/> Privée	<input type="checkbox"/> Publique
8	Le domaine d'activité de votre organisation :		

9	Quelle est votre nationalité :	<input type="checkbox"/> Française	Autre, précisez :
10	Vous êtes :	<input type="checkbox"/> Un Homme	<input type="checkbox"/> Une femme
11	Votre année de naissance	19	

12	<i>Quelle situation vous correspond :</i>	
(1)	Célibataire	<input type="checkbox"/>
(2)	Couple sans enfant, le conjoint est resté au pays	<input type="checkbox"/>
(3)	Couple sans enfant, le conjoint vous accompagne	<input type="checkbox"/>
(4)	Couple avec enfants, la famille est restée au pays	<input type="checkbox"/>
(5)	Couple avec enfants, la famille vous accompagne	<input type="checkbox"/>
(6)	Couple avec enfants, seul le conjoint vous accompagne	<input type="checkbox"/>

## A) SI VOUS VIVIEZ EN COUPLE LORS DE LA DECISION D'EXPATRIATION (Si vous êtes célibataire passez à la section B)

Lors de la décision, par rapport à votre conjoint :

1	Votre revenu était :	<input type="checkbox"/> Inférieur	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Supérieur
2	Votre « statut social » était :	<input type="checkbox"/> Inférieur	<input type="checkbox"/> Identique	<input type="checkbox"/> Supérieur

Pas du tout

Complètement











Quel est votre degré d'accord avec la phrase suivante :

Pas du tout  
d'accord

Tout à fait  
d'accord

5	Si je le pouvais, je rentrerais avant la fin prévue de l'expatriation	<input type="checkbox"/>						
---	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## C) MOBILITE VECUE EN COUPLE (Si ce n'est pas le cas passez à la section D)

Concernant votre conjoint, quel est votre degré d'accord avec les phrases suivantes :

		←-----→						
		Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
1	Je parle facilement de problèmes personnels et intimes avec mon conjoint	<input type="checkbox"/>						
2	Mon conjoint écoute volontiers mes problèmes de travail	<input type="checkbox"/>						
3	Mon conjoint s'intéresse et me demande ce que j'ai fait dans ma journée de travail	<input type="checkbox"/>						
4	Je peux compter sur mon conjoint en ce qui concerne la maison	<input type="checkbox"/>						
5	Mon conjoint est prêt à me rendre un service lié à mon activité professionnelle	<input type="checkbox"/>						
6	Mon conjoint est en général de bon conseil et me fait souvent des suggestions	<input type="checkbox"/>						
7	Les difficultés de mon conjoint me rendent la vie plus difficile	<input type="checkbox"/>						
8	Je passe trop de temps à régler les problèmes de mon conjoint	<input type="checkbox"/>						
9	Les difficultés d'adaptation de mon conjoint limitent ma propre adaptation	<input type="checkbox"/>						

### MOBILITE VECUE EN COUPLE

#### Si vous avez des enfants :

Quel est votre degré d'accord avec les phrases suivantes :

		←-----→						
		Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
1	Mes enfants sont une source de stabilité et de soutien lors de cette expatriation	<input type="checkbox"/>						
2	Les difficultés d'adaptation de mes enfants limitent ma propre adaptation	<input type="checkbox"/>						
3	Si vos enfants sont en bas âge, sont-ils gardés (nounou ou structure de garde) ?	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non			

## D) QUELQUES QUESTIONS POUR FINIR

1	Votre niveau dans la, ou une des langues, du pays d'accueil ?	Je ne parle ni ne comprends la langue	Faible	Moyen	Bon	Courant
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Votre niveau en Anglais :	Je ne parle ni ne comprends l'anglais	Faible	Moyen	Bon	Courant
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous avez des enfants, quel est leur âge, leur nombre, leur situation ?

3	Le nombre d'enfants vous accompagnant actuellement	Le nombre d'enfants ne vous accompagnant pas
	De 0 à 5 ans	
	De 6 à 11 ans	
	De 12 à 18 ans	
	Plus de 19 ans	

Si vous avez eu une expérience internationale antérieure à l'expatriation actuelle, dans un ou plusieurs pays étrangers, indiquez leur nombre et leur durée cumulée : (Remplissez plusieurs cases si nécessaire)

4		Nombre	Durée cumulée
(1)	Expatriations		ans
(2)	Accompagnement de vos parents expatriés		ans

(3)	Etudes à l'étranger		ans
(4)	Accompagnement de votre conjoint expatrié		ans
(5)	Autre, précisez		ans

5	Avez-vous déjà vécu dans un pays culturellement proche du pays où vous êtes actuellement ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
---	--	------------------------------	------------------------------

Dans le cas où vous vivez en couple, pour l'analyse des résultats, nous avons besoin de pouvoir comparer votre questionnaire avec celui de votre conjoint. Pour cela, il faut simplement que. **dans cette case, apparaisse le même code confidentiel (à 4 lettres) que dans le questionnaire de votre conjoint au même emplacement.**

**Code :** \_\_\_\_\_.

Choisissez le code que vous voulez avec votre conjoint : par exemple vos initiales suivies de celles de votre conjoint. **L'important est qu'il soit assez long, 4 lettres au minimum, et qu'il soit le même dans les deux questionnaires.**

**Pensez bien à enregistrer les modifications avant de fermer et de me renvoyer le questionnaire !**

**UN GRAND MERCI POUR VOTRE AIDE !**

## RÉFÉRENCES

- Adler, Nancy. 1986. «International of organisational behavior». *The International Executive (1986-1998)*. vol. 28, no 1, p. 31.
- Arthur, Winfred Jr, et Winston Jr Bennett. 1995. «The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success». *Personnel Psychology*. Vol. 48, no 1.
- Angers, Maurice. 1992. «Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines». Centre éducatif et culturel Montréal. 365 p.
- Black, J. Stewart 1988. «Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan». *Journal of International Business Studies*. vol. 19, p. 277-294.
- Black, J. Stewart , et H. B Gregersen. 1991. «Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments». *Human Relations*. vol. 44, no 5, p. 497-515.
- Black, J. Stewart , Mark Mendenhall et Gary Oddou. 1991. «Toward a comprehensive model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives». *Academy of Management Review*. vol. 16, no 2.
- Black, J. Stewart , et G. K Stephens. 1989. «The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments». *Journal of Management*. vol. 15, p. 529-544.
- Caligiuri, RM. 2000. «The big five characteristics as predictors of expatriates' desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance». *Personnel Psychology*. Vol. 53, p. 66-88.
- Cavusgil, Tamer, Ugur Yavas et Sandy Bykowicz. 1992. «Preparing Executives for Overseas Assignments». *Management Decision*. Vol. 30, no 1, p. 54.
- Cerdin, J. L. 1999. *La mobilité internationale: réussir l'expatriation*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Crétien, Hélène. 2003. «La notion d'adaptation pour des expatriés d'une grande entreprise internationale allemande dans des pays en transition». *Management International*. Vol. 7, no 3, p. 39.
- Daghfous, Naoufel. 2006. *Analyse de données quantitatives en Marketing*. Montréal: Guérin Universitaire, 308 p.

- Deshpande, S. P, et C Viswesvaran. 1992. «Is cross-cultural training of expatriate managers effective: A meta-analysis». . *International Journal of Intercultural Relations*. vol. 16, p. 295-310.
- Earley, P.C. 1987. «Intercultural training for managers: A comparison». *Academy of Management Journal*. vol. 30, no 4, p. 685-698.
- Forster, Nick 2000. «Expatriates and the impact of cross-cultural training». *Human Resource Management Journal*. vol. 10, no 3, p. 63.
- Fuduka, K. J, et P Chu. 1994. «Wrestling with expatriate family problems. Japanese experiences in East Asia». *International Studies of Management and Organisations*. vol. 24, p. 36-47.
- Grahn, Joyce L , et David X Swenson. 2000. «Cross-cultural perspectives for quality training ». *Cross Cultural Management*. vol. 7, no 3, p. 19-24.
- Gullahorn, J. R, et J. E. Gullahorn. 1962. «An extension of the u-curve hypothesis». *Journal of Social Issues*. vol. 3, p. 33-47.
- Halden, Anders , et Towers Perrin. 2007. «The Mobile family». *Benefits & Compensation International*. vol. 36, no 6, p. 40.
- Harris, James E. 1989. «Moving Managers Internationally: The Care and Feeding of Expatriates». *HR. Human Resource Planning*. vol. 12, no 1, p. 49.
- Harris, James E. 1989. «Moving Managers Internationally: The Care and Feeding of Expatriates». *HR. Human Resource Planning*. vol. 12, no 1, p. 49.
- Harvey, M. G. 1985. «The executive family: an overlooked variable in international assignments». *Columbia Journal of World Business*. vol. 20, p. 84-92.
- Harvey, M. G. 1996. «Adressing the Dual-career Expatriation Dilemma». *Human Resource Planning*. vol. 19, no 4.
- Haslberger, Arno 2005. «Facets and dimensions of cross-cultural adaptation: refining the tools». *Personnel Review*. vol. 34, no 1, p. 85-109.
- Holopainen, Jonna , et Ingmar Björkman. 2005. «The personal characteristics of the successful expatriate: A critical review of the literature and an empirical investigation». *Personnel Review*. vol. 34, no 1, p. 37.
- Ibrahim, A. B, J McGuire, K. Soufani et P. Poutziouris. 2004. «Patterns in strategy formation in a family firm». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. vol. 10, no 1/2, p. 127-140.

- Julia, Richardson. 2006. «Self-directed expatriation: family matters». *Personnel Review*. vol. 35, no 4, p. 469.
- Lee, H. W 2005. «The Factors Influencing Expatriates». *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. vol. 6, no 2, p. 273.
- Marie-France, Waxin, et Panaccio Alexandra. 2005. «Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!». *Personnel Review*. vol. 34, no 1, p. 51.
- Mendenhall, Mark, E. , Edward Dunbar et Gary Oddou, R. . 1987. «Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique». *Human Resource Management (1986-1998)*. vol. 26, no 3, p. 331
- Mendenhall, M. , et G Oddou. 1985. «The dimensions of expatriate acculturation: A review». *Academy of Management Review*. vol. 10, p. 39-48.
- Mérignac, Olivier, et Alain Roger. 2005. «L’impact du conjoint et de la famille sur l’adaptation des cadres expatriés ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. Vol. 58.
- Nicholson, N. 1984. «A theory of work role transitions». *Administrative Science Quarterly*. vol. 29, p. 172-191.
- Nick, Forster. 2000. «Expatriates and the impact of cross-cultural training». *Human Resource Management Journal*. vol. 10, no 3, p. 63.
- O'Boyle, Thomas, F 1989. «Grappling With the Expatriate Issue --- Little Benefit To Careers Seen In Foreign Stints». *Wall Street Journal*, p. 1.
- Ouellet, Fernando and Baillargeon, Gérald. 2005. *Analyse de données avec SPSS pour Windows: SMG*, 205 p.
- Parker, B, et G. M McEvoy. 1993. «Initial examination of a model of intercultural adjustment». *International Journal of Intercultural Relations*. vol. 17, p. 336-353.
- Peppas, C. Spero 2004. «Making the Most of International Assignments: A Training Model for Non-resident Expatriates». *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. vol. 5, no 1/2, p. 41.
- Pierre, Philippe 2001. «Les cadres internationaux, construction identitaire et mobilisation de l’ethnicité». *Sociologies Pratiques*. Vol. 4.
- Richardson, Julia 2006. «Self-directed expatriation: family matters». *Personnel Review*. Vol. 35, no 4, p. 469.
- Sanchez, Juan I , Paul E Spector et Cary L Cooper. 2000. «Adaptating to a boundaryless

- world: A developmental expatriate model». *The Academy of Management Executive*. vol. 14, no 2.
- Selmer, Jan. 2000. «Usage of corporate career development activities by expatriate managers and the extent of their international adjustment». *International Journal of Commerce & Management*. vol. 10, no 1, p. 1.
- Selmer, Jan , et Hon Lam. 2004. ««Third-culture kids» Future business expatriates? ». *Personnel Review*. vol. 33, no 4, p. 430-445.
- Shaffer, Margaret A , David A Harrison et Matthew K Gilley. 1999. «Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process». *Journal of International Business Studies*. vol. 30, no 3.
- Shay, Jeffrey, P, et A Baack Sally. 2004. «Expatriate assignment, adjustment and effectiveness: an empirical examination of the big picture». *Journal of International Business Studies*. vol. 35, no 3, p. 216.
- Shupe, E. I , et J.E McGrath. 1998. «Stress and the sojourner». p. 86-100: In Cooper Editions.
- Spero, C. Peppas. 2004. «Making the Most of International Assignments: A Training Model for Non-resident Expatriates». *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. vol. 5, no 1/2, p. 41.
- Stafford, Jean and Paul, Bodson. 2006. *L'analyse multivariée avec SPSS*. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, 245 p.
- Takeuchi, Riki , Mo Wang et Sophia Marinova, V 2005. «Antecedents and consequences of psychological workplace strain during expatriation: a cross sectionnal and longitudinal investigation». *Personnel Psychology*. vol. 58, no 4, p. 925.
- Thomas, F. O'Boyle. 1989. «Grappling With the Expatriate Issue --- Little Benefit To Careers Seen In Foreign Stints». *Wall Street Journal*, p. 1.
- Torbiorn, I. (1982). *Living abroad*. Living abroad. New York, Wiley
- Tung, R. 1982. «Selecting and training procedures of U.S., European and Japanese multinational corporations». *California Management Review*. vol. 25, no 1, p. 57-71.
- Tung, Rosalie L. 1981. «Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments». *Columbia Journal of World Business*. vol. 16, no 1, p. 68.
- Tye, G. Mary , et Y. Peter Chen. 2005. «Selection of Expatriates: Decision-Making Models Used by HR Professionals». *HR. Human Resource Planning*. vol. 28, no 4, p. 15.
- Van der Bank, M , et S Rothmann. 2006. «Correlates of expatriates cross-cultural

- adjustment ». *Management Dynamics*. Vol. 15, no 4, p. 29.
- Van Maanen, J, et E. E. Lawler. 1972. «Toward a theory of organisational socialization». *Research in organizational behaviour*. vol. 1, p. 209-264.
- Viswesvaran, C, J.L Sanchez et J Fisher. 1999. «The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis». *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 54, p. 314-334.
- Wagner, N. 1998. *Les nouvelles élites de la mondialisation*. Paris: PUF, 174 p.
- Waxin, Marie-France, et Jean-Louis Chandon. 2003. «L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine». *Revue Management International*. Vol. 47.
- Waxin, Marie-France , et Alexandra Panaccio. 2005. «Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!». *Personnel Review*. vol. 34, no 1, p. 51.
- Zhu, Weichun, Fred Luthans, K. H ChewIrene et Cuifang Li. 2006. «Potential expats in Singaporean organizations». *The Journal of Management Development*. Vol. 25, no 8, p. 763.