



HAL
open science

Mobilité internationale : le cas de l'expatriation en célibataire géographique

Olivier Merignac, Alain Roger

► **To cite this version:**

Olivier Merignac, Alain Roger. Mobilité internationale : le cas de l'expatriation en célibataire géographique. *Revue Sciences de Gestion*, 2006, 52, pp.63-79. hal-02165172

HAL Id: hal-02165172

<https://univ-pau.hal.science/hal-02165172>

Submitted on 8 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MOBILITE INTERNATIONALE : LE CAS DE L'EXPATRIATION EN CELIBATAIRE GEOGRAPHIQUE

Olivier Mérignac
Maître de conférences
Equipe GREGEOI
Institut d'Administration des Entreprises
Université de La Réunion

Alain Roger
Professeur des Universités
Equipe OREM
Institut d'Administration des
Entreprises
Université Lyon 3

Résumé

Pour contourner les difficultés de délocalisation de la famille liées à la carrière du conjoint, à la scolarisation des enfants ou à un environnement d'expatriation difficile, il est aujourd'hui fréquent que les cadres soient envoyés à l'étranger sans leur famille. On parle alors de mobilité non-accompagnée ou en célibataire géographique.

Nous analysons dans un premier temps les raisons qui amènent les cadres à s'expatrier sans leur famille puis nous évaluons l'efficacité et les conséquences de ce type de mobilité. Nous comparons pour cela la situation d'adaptation des célibataires géographiques avec celle des cadres partis en famille.

Les résultats montrent que les célibataires géographiques, privés du soutien de leur famille, rencontrent des difficultés d'adaptation sévères, spécialement lorsque le départ seul n'a pas été librement choisi par le cadre et sa famille.

Mots-clés : Mobilité internationale, famille, soutien, adaptation

INTERNATIONAL MOBILITY: THE CASE OF UNACCOMPANIED EXPATRIATION

Abstract

In an effort to minimize the relocation difficulties for families such as the career of spouses, children's schooling or a particularly difficult environment of expatriation, it is common practice today for managers to be transferred overseas without their families. This has become known as split family assignments or unaccompanied expatriation.

This paper begins by analyzing the underlying reasons which lead managers to be expatriated without their families. It then proceeds to assess the efficiency and the consequences of this type of mobility. In order to do this, the research draws on a comparative study of the levels of adjustment between unaccompanied and family-accompanied expatriates.

The findings show that unaccompanied expatriates, who are deprived of their family's support, run into serious difficulties in adapting to a new context and a new environment, particularly in cases where the managers and their families have not made this choice of their own free will.

Keywords: International mobility, family, support, adjustment

Selon les études menées sur les cadres expatriés dans les années 1990, environ 80% vivaient l'expérience internationale accompagnés par leur famille (Cerdin, 1996). Lors d'une expatriation, le conjoint et la famille sont généralement considérés par les responsables de la mobilité comme des éléments perturbateurs et pénalisants pour le cadre en quête d'intégration dans son nouvel environnement. Les difficultés issues de la sphère familiale ont été identifiées comme les causes principales des refus et des échecs d'expatriation (Harvey, 1996 ; Fukuda et Chu, 1994 ; Tung, 1987). Ces perturbations peuvent avoir des conséquences graves pour l'entreprise. Au-delà du coût direct qu'elle doit supporter (frais de déplacement, de logement, de rapatriation...), les dysfonctionnements occasionnés au sein de l'organisation sont autant de coûts cachés souvent ignorés par les responsables (Savall et Zardet, 1987).

Si, aujourd'hui encore, la majorité des cadres expatriés vivent en couple avant leur départ, ils se voient de plus en plus proposer des formules de mobilité qui n'impliquent pas nécessairement une délocalisation de la cellule familiale. Il est ainsi fréquent que les cadres soient envoyés à l'étranger sans leur famille lorsque les difficultés de délocalisation de la cellule familiale liées à la carrière du conjoint, la scolarisation des enfants ou à un environnement d'expatriation difficile le nécessitent. On parle alors de célibataire géographique. Un nombre croissant d'entreprises ont ainsi recours à l'expatriation en célibataire géographique (Forster, 2000 ; Pol, 1996). Une enquête menée auprès de 82 entreprises multinationales révèle que, afin de contourner les difficultés liées à la délocalisation de la famille, 72% des responsables de la mobilité interrogés affirment utiliser l'expatriation en célibataire géographique (Mérignac, 2002).

Quels sont les enjeux et les caractéristiques de cette nouvelle forme de déplacement international ? Quelles sont les raisons qui amènent les cadres à s'expatrier sans leur famille ? Quelles sont les conséquences de ce type de mobilité ? La réponse à ces questions est essentielle pour définir une politique de gestion de la famille des cadres dans un processus de mobilité internationale.

A partir d'une étude par entretiens, complétée par une enquête par questionnaires auprès de cadres expatriés, nous cherchons à analyser les particularités du processus d'adaptation des cadres qui n'étaient pas accompagnés par leur famille. Avant de présenter ces résultats, il est important de passer en revue les recherches qui ont intégré la situation familiale dans l'étude de la mobilité internationale.

1. – La mobilité internationale et le facteur famille

Dans la littérature, la famille apparaît comme un facteur déterminant à toutes les étapes du processus d'expatriation. Les membres de la famille jouent tout d'abord un rôle central lors de la décision d'expatriation. Le conjoint et les enfants ont ainsi été identifiés comme les causes principales du refus de la mobilité par les cadres (Bournois, 1991 ; Cerdin, 1996 ; Harvey, 1996). Par ailleurs, l'importance de la famille dans le processus d'adaptation des expatriés a largement été soulignée par la littérature. Le cadre théorique de l'adaptation dans un contexte d'expatriation a été développé initialement par Black (1988) puis Black, Mendenhall et Oddou, (1991) et fut largement repris par la suite (Parker et McEvoy, 1993 ; Aryee et Stone, 1996 ; Cerdin, 1996 ; Shaffer et al., 1999 ; Waxin, 2000). Black (1988) identifie trois dimensions d'adaptation 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 enfin l'adaptation à la situation de *travail* (les responsabilités spécifiques dans le travail, le niveau et les attentes de performance, les responsabilités d'encadrement).

La littérature a mis en évidence les principales variables qui peuvent 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, l'environnement et la famille (Black, 1988 ; Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Parker et McEvoy, 1993 ; Aryee et Stone, 1996 ; Cerdin, 1996 ; Shaffer et al, 1999 ; Waxin, 2000).

Dans la littérature sur l'adaptation des expatriés, les auteurs se sont majoritairement intéressés aux implications de la présence du conjoint et des enfants en considérant uniquement les situations où le cadre s'expatrie avec sa famille.

Cerdin (1996) puis Waxin (2000) intègrent bien le profil familial dans leurs études sur l'adaptation des expatriés, mais le premier mesure le profil familial à l'aide d'une variable binaire : célibataire ou en couple lors de la mission, sans distinguer ceux qui ne sont pas accompagnés par leur famille. La seconde définit bien les trois profils familiaux dans la population des expatriés (les cadres accompagnés par leur famille, les cadres célibataires et les cadres partis sans être accompagnés par leur famille), mais sa population ne comprend qu'un pourcentage marginal de célibataires et de non-accompagnés. Caligiuri et al. (1999), dans leur étude des déterminants de l'adaptation des femmes expatriées montrent que celles qui sont mariées présentent des niveaux d'adaptation supérieurs à ceux des célibataires. Là encore, la population des non-accompagnés n'apparaît pas dans l'analyse.

Les auteurs qui ont intégré le conjoint à leurs investigations (Black, 1988 ; Black et Stephens, 1989 ; Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Black et Gregersen, 1991a ; Cerdin, 1996) comparent les niveaux d'adaptation des deux partenaires. Ils montrent que l'adaptation du cadre et l'adaptation du conjoint sont fortement corrélées, mais leurs résultats ne permettent pas de déterminer si l'adaptation du conjoint est un antécédent ou une conséquence de l'adaptation du cadre (Black et Gregersen, 1991a).

Par ailleurs, Briody et Chrisman (1991) montrent l'importance de l'implication sociale des membres de la famille lors de l'expatriation. Les auteurs ont montré l'existence de plusieurs réseaux sociaux fournissant un soutien aux expatriés et à leur conjoint au cours du séjour. Leurs résultats soulignent que l'implication sociale est reliée positivement à l'adaptation des cadres et des conjoints. Au contraire, l'isolement social dont peuvent notamment souffrir les conjoints des cadres au début du séjour a une influence négative sur leur niveau d'adaptation, des difficultés qui se répercutent ensuite sur l'adaptation de l'expatrié.

Enfin, plusieurs auteurs soulignent l'importance des conditions dans lesquelles la décision d'expatriation a été prise, la liberté dans le choix pouvant ensuite se répercuter sur l'adaptation des cadres lors de l'expatriation. La mobilité s'impose aujourd'hui de plus en plus comme un passage obligatoire pour les cadres s'inscrivant dans une logique de carrière. De nombreux auteurs soulignent que les cadres n'ont d'autres choix que d'accepter les transferts qui leur sont proposés sous peine de ralentir ou de stopper leur progression de carrière (Pinder et Schroeder, 1987 ; Dany, 1997, Falcoz, 2002).

Cependant, un départ forcé risque de se répercuter négativement sur le déroulement de l'expatriation (Black et Stephens, 1989). Feldman et Thomas (1992) montrent que le sentiment chez les cadres d'avoir accepté librement le transfert augmente leurs chances de réussite de l'expatriation. Dans sa modélisation de la décision des expatriés et de son impact sur leur adaptation, Cerdin (1996) analyse la liberté dans le choix à partir de l'adéquation de la mobilité internationale avec les sphères familiale, amicale, professionnelle et loisir des individus au moment de la décision. Il montre que la liberté dans le choix est positivement reliée à l'adaptation du cadre au travail lors de l'expatriation.

Notre étude est centrée sur le processus d'expatriation des cadres non-accompagnés. Nous cherchons notamment à comprendre quel peut être l'impact de l'absence de la famille, de la liberté dans le choix de partir seul et de l'implication sociale lors du séjour sur l'adaptation des cadres non-accompagnés.

2. – La méthode

Nous avons adopté une démarche comparative en confrontant à chaque étape de l'analyse la situation des cadres non-accompagnés à celle des cadres accompagnés par leur famille lors du séjour. Nos investigations ont été menées en deux temps.

Une étude par entretiens semi-directifs a été réalisée dans un premier temps auprès de cadres expatriés dont les principales caractéristiques sont présentées dans le tableau 1. Dix sept cadres partis seuls ont été interviewés. Par ailleurs, onze entretiens ont été effectués auprès de responsables de la

mobilité dans des organisations appartenant à des secteurs variés. Elles sont toutes présentes dans au moins trois pays.

Tableau 1 – Les caractéristiques des échantillons

	Nb	Sexe		Age	Durée prévue	Durée effectuée
		Hommes	Femmes			
Etude par entretiens	28			Moy (ans)	Moy (ans)	Moy (ans)
<i>Non-accompagnés</i>	17	17	-	38,1	2,4	0,8
<i>Responsables de la mobilité</i>	11					
Etude par questionnaire	169					
<i>Non-accompagnés</i>	50	43	7	39,57	2,87	1,1
<i>Accompagnés</i>	119	99	20	34,51	2,97	1,7

Dans un deuxième temps, nous avons mené une étude par questionnaire. Le questionnaire a été construit, pré-testé et envoyé par courriel par le biais d'associations d'expatriés mais aussi d'entreprises. 169 questionnaires d'expatriés vivant en couple avant le départ ont été recueillis et analysés. Cet échantillon comprend 119 cadres accompagnés par leur famille et 50 cadres partis seuls. Les répondants sont répartis dans plus de trente pays différents et de nombreux secteurs d'activités.

L'adaptation à l'expatriation a été mesurée sur la base de l'échelle de Black et Stephens (1989). Une analyse en composantes principales confirme les trois dimensions identifiées par ces auteurs, l'adaptation au travail (Alpha de Cronbach : 0,91), l'adaptation à l'interaction (Alpha : 0,79), et l'adaptation générale (Alpha : 0,82). Les trois axes expliquent 66 % de la variance. Ils correspondent aux trois facettes de l'adaptation interculturelle du modèle développé initialement par Black (1988).

Nous avons obtenu une mesure de la liberté dans le choix de partir seul en demandant aux cadres s'ils avaient choisi délibérément de s'expatrier en célibataire pour des raisons personnelles et familiales, ou au contraire si cette situation de séparation n'avait pas été choisie (échelle fermée, deux modalités). Par ailleurs, une question ouverte permettait aux répondants de s'exprimer sur les raisons qui les avaient amenés à vivre l'expatriation seul(e).

Le traitement des données s'est appuyé sur des analyses de variance associées à un test F pour l'association de l'adaptation avec l'absence/présence de la famille et la liberté dans le choix.

3. – Les résultats

Nous analyserons dans un premier temps les raisons qui amènent les cadres à s'expatrier sans leur famille, puis nous évaluerons les répercussions de la liberté dans le choix et de l'absence de la famille sur leur adaptation avant de préciser les caractéristiques du réseau social des cadres non-accompagnés.

3.1. Les raisons du départ en célibataire

Lors de nos entretiens avec les cadres non-accompagnés, les préoccupations liées à la séparation de la famille ont largement dominé les autres thèmes. Systématiquement, en début d'entretien, les cadres ont spontanément ressenti le besoin de nous expliquer ce qui les avait amenés à s'expatrier sans leur famille : « *mon statut d'expatrié célibataire géographique doit vous paraître bizarre* », « *vous ne devez pas avoir rencontré beaucoup de cadres qui abandonnent leur famille plutôt que leur boulot* ». Les discours des cadres expatriés et des responsables d'expatriation varient beaucoup selon que le départ est vécu comme un choix ou comme une contrainte.

3.1.1. Le départ vécu comme un choix

Sur notre échantillon, neuf cadres ont choisi de s'expatrier seuls pour des raisons liées au contexte d'expatriation. Pour ces cadres la présence de la famille sur place est rendue impossible par les conditions sanitaires et sociales, l'instabilité politique, l'insécurité, le niveau des structures scolaires.

Encadré 1 : Les raisons d'un départ choisi en célibataire géographique

		Propos des expatriés	Propos des responsables de la mobilité
Raisons du départ (choisi)	Conditions d'expatriation	<ul style="list-style-type: none"> • « Ce n'est pas plus mal que je sois seul, j'aurais stressé de les savoir ici », • « je fais pas mal de choses ici en me disant que ma femme et mes enfants ne pourraient pas m'accompagner [...] j'aurais trop peur pour leur sécurité », • « Pour les enfants, leur sécurité sanitaire, alimentaire et leur sécurité tout court d'ailleurs ... ce n'est pas possible ». 	<ul style="list-style-type: none"> • « Plus que l'insécurité qui est relative à Madagascar, c'est l'extrême pauvreté, l'hygiène, les conditions sanitaire et les soins qui nous poussent à limiter la présence des familles » • « Dans certains pays à forte domination patriarcale, les différences culturelles sont telles que la présence des femmes et des enfants est trop dure à gérer ».
	Situation professionnelle ou scolaire des membres de la famille	<ul style="list-style-type: none"> • « ma femme ne pouvait pas suivre pour l'instant, elle vient de retrouver un emploi [...] elle n'avait pas de travail jusqu'alors et devait m'accompagner, c'est mal tombé ... enfin mal tombé, c'est bien qu'elle ait trouvé », • « les enfants sont à une période importante de leur scolarité, on a préféré ne pas les perturber », • « Nos deux grands sont impliqués dans des activités sportives et associatives [...] leur réseau d'amis est important pour eux ». 	<ul style="list-style-type: none"> • « La raison la plus évoquée par mes cadres lorsqu'ils choisissent de partir seuls, c'est sûr, c'est le travail de leur conjoint ». • « Sa femme est avocate et son cabinet marche bien ici [...] je comprends qu'elle n'ait pas voulu sacrifier son activité [...] et puis leur plus grand fils se rapproche du bac ». • « Plusieurs cadres n'ont pas voulu interrompre la scolarité de leurs enfants [...] c'est vrai que plus les enfants avancent plus un déménagement peu les perturber [...] ils choisissent alors de partir seuls ».

L'entreprise met souvent en avant la dureté du contexte local pour expliquer l'expatriation non accompagnée. Comme dans les propos des cadres expatriés, les responsables de la mobilité soulignent que les conditions sanitaires, l'insécurité et les problèmes liés à la scolarisation des enfants mais aussi la trop grande dissimilarité culturelle entre le contexte d'expatriation et le pays d'origine, les poussent à préférer l'expatriation en célibataire géographique (voir encadré 1).

Les cadres choisissent également de partir seuls pour ne pas déstabiliser la situation professionnelle ou scolaire des membres de la famille. L'activité du conjoint, qu'elle soit associative ou professionnelle, est très fréquemment avancée pour justifier un départ non accompagné. Plusieurs cadres ont aussi fait le choix de partir seuls pour ne pas imposer une expatriation à leurs enfants alors qu'ils se trouvaient dans un moment important de leur scolarité ou afin de préserver leur équilibre social et de ne pas interrompre leur vie associative ou sportive.

Les freins liés à la carrière du conjoint et à la scolarité des enfants ressortent également des propos des responsables de la mobilité. L'implication du conjoint dans une carrière professionnelle a été identifiée par les entreprises comme la cause principale des départs en célibataire géographique. La scolarité des enfants et la peur de perturber leur progression scolaire ou de rompre leur équilibre social et affectif ressortent également clairement de nos entretiens avec les responsables de la mobilité.

3.1.2. Le départ vécu comme une contrainte

Pour huit cadres de notre échantillon, l'expatriation en célibataire géographique n'a pas été librement choisie par les cadres et leur famille. La situation s'impose aux expatriés comme une contrainte plus ou moins implicite. L'expatriation en célibataire géographique apparaît ainsi dans certaines entreprises comme une pratique de mobilité incontournable pour certaines destinations d'expatriation. Le cadre présenté pour le poste n'a ainsi pas le choix du type de mobilité et un départ

seul s'impose à lui. Plusieurs responsables de la mobilité soulignent également que la mobilité en célibataire géographique peut être nécessaire dans certains contextes et devient condition sine qua non du départ. Enfin, plusieurs cadres ont choisi de vivre l'expatriation en famille mais se retrouvent malgré eux séparés des leurs. Ils peuvent être implicitement contraints par leur organisation à vivre seuls l'expatriation, parfois à cause d'une mauvaise gestion logistique de l'expatriation (voir encadré 2).

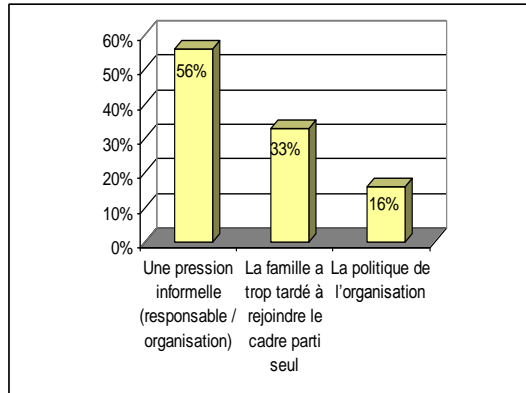
Encadré 2 : Les raisons d'un départ contraint en célibataire géographique

		Propos des expatriés	Propos des responsables de la mobilité
Raisons du départ (contraint)	Non accompagnement imposé	<ul style="list-style-type: none"> • « j'ai vite compris que si je voulais ce poste il me faudrait partir sans ma famille [...] comme c'était important pour mon évolution j'ai accepté ». • « on a pas vraiment le choix vous savez [...] quand je suis rentré chez [entreprise] je savais que cela fonctionnait comme ça, mais je n'avais pas intégré qu'un jour je devrais partir seul ». • « oui, c'est une pratique établie et connue de tous, si vous travaillez ici, vous savez à quoi vous attendre ». 	<ul style="list-style-type: none"> • « Nous avons eu trop de problèmes avec la famille dans [ce pays] depuis trois ans. On envoie uniquement les cadres, la famille reste ... ». • « [...] si le cadre accepte le poste il part en célibataire ou il ne part pas ». • « nous conseillons vivement, pour le bien de tous, un départ seul [...] envoyer la famille est une contrainte lourde et on perd également en réactivité »
	Accompagnement prévu mais non finalisé	<ul style="list-style-type: none"> • « au début je suis parti seul, ma femme devait terminer un contrat et un paquet de formalités [...] il était prévu qu'elle me rejoigne [...] il faut dire que l'appartement est trop petit, alors ça traîne depuis bientôt un an » • « j'étais parti en repérage et la boîte devait s'occuper d'envoyer ma femme et mon fils [...] cela ne s'est pas fait tout de suite, l'année scolaire a commencé, Nicolas a fait la rentrée [...] maintenant je suis bloqué, seul ». • « ma famille est venue au début mais au bout de quelques mois comme les promesses de l'entreprise n'ont pas été suivies d'effet, ils sont rentrés ». 	<ul style="list-style-type: none"> • « il arrive effectivement que des cadres partent seuls en éclaireur puis qu'au final la famille, qui devait le rejoindre, ne le fasse pas pour des raisons logistique, pratique, pour le confort, la sécurité ou le travail des uns et des autres ». • « Moi j'envoie toujours le cadre seul au moins 3 mois pour qu'il se rende compte [...] c'est vrai que souvent la situation perdure et il finit l'expat tout seul, ce qui n'est pas toujours plus mal » • « D'autres partent en famille puis se rendent compte que c'est trop compliqué et la famille rentre ».

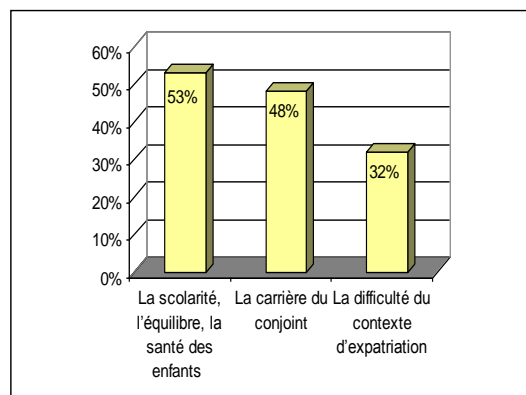
Dans notre étude par questionnaire, une question ouverte, invitant les cadres à s'exprimer sur les raisons ayant motivé ou imposé leur départ en célibataire, a fait l'objet d'une analyse de contenu dont les résultats sont présentés dans le schéma 1.

Schéma 1 : Les raisons du départ en célibataire géographique

(La somme des pourcentages ne fait pas 100% : les individus peuvent avoir cité plusieurs raisons)



Subi (n=19)



Choisi (n=31)

Les résultats confirment ceux des entretiens. L'équilibre des enfants et la carrière du conjoint apparaissent comme les freins majeurs à la délocalisation de la cellule familiale. Plus de la moitié de notre échantillon affirme avoir subi une pression implicite de la part de l'organisation pour un départ en célibataire. Un tiers d'entre eux n'a pas été rejoint par la famille alors que sa venue était planifiée. Sur notre échantillon, peu d'organisations imposent formellement un départ en célibataire géographique.

3.2. L'adaptation des cadres non-accompagnés

Que le cadre ait choisi de partir sans sa famille ou que cette situation lui ait été imposée, l'encadré 3 montre que la situation de séparation est difficile à vivre pour le cadre mais aussi pour les membres de la famille.

Encadré 3 : Les principaux facteurs de difficulté des célibataires géographiques

THEME	ILLUSTRATION
Difficultés de la séparation	« Les coups de téléphone avec ma femme sont difficiles : même si ce dont on parle est gai, j'entends que sa voix vacille et qu'elle se retient pour ne pas pleurer [...] le moral en prend un coup », « moi encore ça irait mais ma femme le vit mal et je passe mon temps à gérer ses coups de blues à distance ». « Il [son fils] ne me dit rien, mais je comprends bien que ça ne va pas [...] il a du mal à accepter que je ne sois pas là, et moi je culpabilise et j'y pense même au boulot ». « Comment penser à tout : au boulot, à la paperasse, à la maison [...] au début c'était trop lourd et j'ai été opérationnel plus tard que les autres »
Déficit émotionnel et affectif	« La vie à deux me manque [...] je n'ai personne à qui raconter mes journées, ça fait un vide terrible », « même si mon fils est grand, je culpabilise de ne pas être là pour lui [...] ils me manquent tous les deux bien sûr ». « Lorsque je rentre j'essaie de rattraper le temps perdu et d'être deux fois plus présent mais il est dur et je crois qu'il me fait payer mes absences ».
Déficit de soutien tangible et matériel	« J'avoue avoir du mal à tout gérer seul ». « En arrivant ici j'ai dû me débrouiller seul [...] mes malles qui n'arrivaient pas, l'appartement trouvé par la boîte était beaucoup trop grand pour moi seul, il a fallu en changer ». « Je dois penser à tout tout seul et je dois passer autant de temps pour l'administratif, le domestique que pour le boulot ».
Gestion des retours	« Cinq voyages dans l'année, c'est peu, ça veut dire que je rentre uniquement aux vacances [...] encore faut-il que je puisse rentrer à ce moment là », « Tout le monde m'attend et au dernier moment un dossier me tombe dessus et je dois rester [...] c'est arrivé deux fois », « dans mon entreprise, il y a bien des voyages prévus pour moi, mais si ma femme veut venir, il faut que nous payions nous-mêmes », « moi je ne bénéficie même pas des avantages du statut de célibataire géographique [sa femme doit le rejoindre depuis 8 mois]; du coup je n'ai pas de voyages prévus ». « ça a été trop dur la dernière fois que je n'ai pas pu rentrer [...] la prochaine fois sera celle de trop »

Le processus d'adaptation semble largement dominé par les préoccupations familiales et affectives liées à la séparation. Le déficit émotionnel et affectif qu'il ressent peut conduire à des sentiments d'isolement, de vide affectif et de culpabilité voire d'abandon de la famille. Le déficit de soutien tangible et matériel fait qu'il peine parfois à gérer seul l'aspect matériel de l'expatriation. Les retours au pays pourraient améliorer la situation et faciliter l'adaptation des célibataires géographiques, mais les contraintes et l'incertitude liées à l'organisation des voyages pèsent souvent sur les expatriés et leur famille.

Les données de l'étude par questionnaire présentées dans le tableau 1 montrent que les non-accompagnés sont moins bien adaptés que les cadres partis en famille sur chacune des trois facettes de l'adaptation que nous avons distinguées. Les moyennes d'adaptation varient grandement selon le profil familial. L'écart de moyennes entre des expatriés accompagnés par leur famille et ceux qui sont partis seuls est fortement significatif ($p < 0.01$, $F = 21.96$ pour l'adaptation générale, $F = 10.64$ pour la facette travail, et $F = 7.92$ pour la facette interaction).

Tableau 1 – L'analyse de variance des trois facettes de l'adaptation selon le profil familial

	Adaptation générale	Adaptation au travail	Adaptation à l'interaction
Situation familiale			
Non-accompagnés (N=50)	4,74	5,31	4,11
Accompagnés (N=119)	5,54	6,04	4,74
<i>Test F</i>	21,96**	10,64**	7,92**
Liberté dans le choix			
Expat. en célibataire choisie (N=31)	5,15	5,60	4,59
Expat. en célibataire subie (N=19)	4,12	4,80	3,50
<i>Test F</i>	7,74**	4,99*	8,98**

* = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$

On pourrait penser que les cadres non-accompagnés sont confrontés à des contextes d'expatriation plus difficiles que les cadres accompagnés, l'environnement viendrait ainsi expliquer les écarts d'adaptation observés. Il n'en est rien. Une analyse de variance ne permet d'identifier aucun écart significatif entre les conditions de vie et la différence culturelle perçue pour les deux profils.

Sur toutes les facettes de l'adaptation, les cadres n'ayant pas choisi eux-mêmes de s'expatrier seuls présentent des moyennes d'adaptation nettement plus faibles que celles de leurs collègues partis seuls pour raison personnelle et familiale et après en avoir fait le choix. Ces écarts importants sont fortement significatifs pour l'adaptation générale ($F=7,74$; $p < 0,01$) et pour l'adaptation à l'interaction ($F=8,98$; $p < 0,01$) et sont significatifs pour l'adaptation au travail ($F=4,99$; $p < 0,05$). On peut remarquer que ceux qui ont choisi de s'expatrier seuls n'atteignent les niveaux d'adaptation des cadres accompagnés sur aucune des trois dimensions de l'adaptation.

4. – Discussion et conclusion

A l'heure où les entreprises pensent avoir trouvé une parade aux difficultés familiales en envoyant leurs cadres à l'étranger en célibataires géographiques, nos investigations montrent la faiblesse et les dangers de telles pratiques. Dans une analyse des facteurs individuels, familiaux, organisationnels ou environnementaux de l'adaptation (Mérignac et Roger, 2005), les variables familiales ressortent parmi les facteurs les plus explicatifs de l'adaptation au travail et de l'adaptation générale des *cadres non-accompagnés*. La répercussion des difficultés vécues par leur conjoint semble nuire à leur adaptation générale. Pour les *cadres accompagnés* au contraire, le soutien du conjoint a un impact significatif sur chacune des trois facettes de leur adaptation, et en particulier sur leur adaptation au travail. Le soutien de ses enfants sur place semble également renforcer l'adaptation à l'interaction et l'adaptation générale du cadre.

Il apparaît ainsi que, au lieu d'augmenter les chances d'adaptation et donc de réussite à l'expatriation, la mobilité en "célibataire géographique" se solde souvent par un affaiblissement du potentiel d'adaptation des cadres expatriés. Privés du soutien logistique, affectif et social de leur famille, les cadres vivent mal la séparation et présentent de nettes difficultés d'adaptation. Ces difficultés sont encore plus sévères lorsque le départ seul n'a pas été librement choisi. Le processus décisionnel nous apparaît cependant plus complexe qu'une opposition binaire entre un départ vécu comme un choix ou au contraire comme une contrainte. Pour rendre compte de façon plus complète de la problématique générale, il serait utile, dans des recherches futures fondées sur une approche interdisciplinaire, d'analyser plus précisément la nature du choix au moment du départ.

Il apparaît par ailleurs dans nos entretiens que les cadres non-accompagnés restent centrés sur leur famille et leurs relations restées dans le pays d'origine, et qu'ils développent peu d'interactions avec

les locaux. Des comportements d'isolement social et d'acculturation similaires ont été décrit par Tung (1993) et Black et Gregersen (1992). Pour Tung (1993), l'individu qu'il considère être dans une attitude de "séparation" rejette la culture étrangère. Il la vit comme une agression de ses propres valeurs culturelles. Il ne fait aucun effort pour comprendre la culture d'accueil. Parler de rejet massif de la culture nous paraît excessif, mais il apparaît clairement que les cadres non-accompagnés adoptent une attitude négative qui correspond à la situation exposée par Black et Gregersen (1992) lorsqu'ils décrivent des cadres ayant « le cœur à la maison ». La situation d'expatriation en célibataire géographique semble ainsi avoir des répercussions négatives en termes d'intégration sociale lors de l'expatriation, avec les conséquences que nous avons vues sur leur adaptation.

Afin de limiter au maximum l'isolement social et affectif du cadre lié à la séparation familiale, l'organisation peut faciliter son intégration dans l'entité d'accueil en lui proposant par exemple un parrainage par un ou plusieurs de ses collègues qui l'aideront à comprendre le fonctionnement de l'organisation, de son poste mais également à mieux interagir avec les membres de la communauté d'accueil. De même, l'organisation d'accueil pourra proposer au cadre une aide logistique concernant le déménagement, la recherche de logement et, par la suite, les voyages du cadre et de sa famille.

Lorsque l'organisation impose à ses cadres vivant en couple de s'expatrier sans être accompagnés par leur famille, l'expatriation a de grandes chances d'être mal vécue. En cherchant à contourner les problèmes liés à la présence de la famille, l'organisation adopte une vision à court terme de la mobilité qui doit au contraire s'inscrire dans une logique de carrière dans le cadre d'une politique globale de gestion des ressources humaines. L'expatriation non-accompagnée devrait être réservée aux situations extrêmes où le contexte politique, économique instable ne permet pas d'assurer la sécurité de la famille. Le responsable de la mobilité doit s'assurer que l'expatriation en célibataire géographique est bien acceptée par tous les membres de la famille, et que cette solution est le meilleur compromis entre les intérêts professionnels du cadre et l'équilibre de sa famille.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARYEE S., STONE R. J., "Work experiences, work adjustment and psychological well-being of expatriate employees in Hong Kong", *International Journal of Human Resource Management*, 7, 1, 1996, p. 150-164.
- BLACK J. S., "Work-role transition: a study of American expatriate managers in Japan", *Journal of International Business Studies*, 19, 1988, p. 274-291.
- BLACK J. S., GREGERSEN H. B., "The other half of the picture: antecedents of spouse cross-cultural adjustment", *Journal of International Business Studies*, 35, 1991a, p. 461-477.
- BLACK J. S., GREGERSEN H. B., *Global assignments*, San Francisco, Jossey Bass, 1992.
- BLACK J. S., MENDENHALL M., ODDOU G., "Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives", *Academy of Management Review*, 16, 2, 1991, p. 291-317.
- BLACK J. S., STEPHENS G. K., "The Influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments", *Journal of Management*, 15, 1989, p. 529-544.
- BOURNOIS F., *La gestion des cadres en Europe*, Eyrolles, Paris, 1991.
- BRIODY E. K., CHRISMAN J. B., "Cultural adaptation on overseas assignments", *Human Organization*, 50, 3, 1991, p. 264-282
- CALIGIURI P. M., JOSHI A., LAZAROVA M., "Factors influencing the adjustment of women on global assignments", *International Journal of Human Resource Management*, 10, 2, 1999.
- CERDIN J. L., *Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation*, Thèse de Doctorat, Université des Sciences Sociales, Toulouse, 1996.
- DANY F., *La promesse d'employabilité : un substitut à la promesse de carrière – construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université J. Moulin Lyon 3, 1997.
- FALCOZ C., « La gestion des cadres à haut potentiel », *Revue Française de Gestion*, n°138, volume 28, avril, 2002.
- FELDMAN D. C., THOMAS D. C., "From desert shield to desert storm: life as an expatriate during the Persian Gulf War", *Organizational Dynamics*, 20, 1992, p. 37-47.
- FORSTER N., "Expatriates and the impact of cross-cultural training", *Human Resource Management Journal*, 10, 3, 2000, p. 63-78.
- FUKUDA K. J., CHU P., "Wrestling with expatriate family problems. Japanese experiences in East Asia", *International Studies of Management and Organisations*, 24, 1994, p. 36-47.
- HARVEY M., "Addressing the Dual-career Expatriation Dilemma", *Human Resource Planning*, 19, 4, 1996.
- MÉRIGNAC O. ET ROGER A., « L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 58, 2005.
- MÉRIGNAC O., *L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés*, Thèse de Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2002.
- PARKER B., MCEVOY G. M., "Initial examination of a model of intercultural adjustment", *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 1993, p. 355-379.
- PINDER C. C., SCHROEDER K. G., "Time to proficiency following job transfer", *Academy of Management Journal*, 30, 2, 1987, p. 336-353.
- POL P., *La mobilité internationale du personnel dans les firmes multinationales: histoire, gestion, mesure et impact sur la carrière*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I, 1996.
- SAVALL H. ET ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, Paris, 1987.
- SHAFFER M. A., HARRISON D. A., GILLEY K. M., "Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process", *Journal of International Business Studies*, 30, 1999, p. 557-581.
- TUNG R. L., "Expatriates assignments: enhancing success, minimizing failures", *Academy of Management Executive*, 1, 2, 1987, p. 117-126.
- TUNG R. L., "Managing cross-national and intra-national diversity", *Human Resource Management*, 321, 4, 1993, p. 461-477.
- WAXIN M. F., *L'adaptation des cadres expatriés en Inde : ses déterminants et l'effet de la culture d'origine*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix en Provence, 2000.