



Observatoire de l'expatriation

Livre Blanc 2011



Berlitz[®]
CONSULTING

SOMMAIRE

PRÉFACE	2
OBSERVATOIRE DE L'EXPATRIATION	4
1 PROFIL GÉNÉRAL DES EXPATRIÉS ET CONTEXTE D'EXPATRIATION	5
1.1 - Le profil des expatriés est plutôt jeune, diplômé et masculin	5
1.2 - Le fait d'être issu d'une famille en contact avec l'étranger ou d'avoir suivi des études à l'étranger favorise l'envie de travailler à l'étranger	7
1.3 - Des attentes fortes à l'égard du projet	8
2 LE PROJET D'EXPATRIATION	9
2.1 - Un projet vécu avec enthousiasme qui est à la fois une occasion de progresser professionnellement et une opportunité à saisir	9
2.2 - Etre aussi efficace que dans son pays d'origine et la langue : principaux défis à relever pour réussir	9
3 EN COURS D'EXPATRIATION	11
3.1 - L'expatriation entre satisfaction générale et apport personnel	11
3.2 - Les clés de la réussite de l'expatriation.	12
4 LE RETOUR D'EXPATRIATION	14
4.1 - Un apport important d'un point de vue personnel et en termes de développement des compétences	14
4.2 - Des défis généralement moins importants que ceux pressentis au départ	14
4.3 - Un contexte de retour en termes professionnels qui reste difficile en particulier pour les européens de l'ouest	16
4.4 - Une réadaptation personnelle qui n'a pas forcément été anticipée mais un bénéfice personnel réel pour l'expatrié	18
5 LE POINT DE VUE DES CONJOINTS	19
5.1 - Un enthousiasme élevé quant au projet même s'il est moins marqué que pour l'expatrié	19
5.2 - Des défis à relever qui diffèrent légèrement de ceux de l'expatrié	19
5.3 - Un désir de réitérer l'expérience d'expatriation moins fort que pour l'expatrié lui même	19
EN CONCLUSION	20
RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	21

CULTURES DU TRAVAIL	24
1 ASIE	24
1.1 - Chine	24
1.2 - Corée	25
1.3 - Thaïlande	25
1.4 - Singapour	25
1.5 - Hong-Kong	26
2 ÉTATS-UNIS	26
3 EUROPE	27
3.1 - Angleterre	27
3.2 - Allemagne/Luxembourg/Suisse	27
3.3 - Scandinavie	28
3.4 - Espagne/Portugal	28
3.5 - France	28
4 INTERCULTUREL AU TRAVAIL (Vision managériale)	29
5 TYPOLOGIE	31
5.1 - Expatriation – démarche professionnelle	32
5.2 - Expatriation – démarche personnelle	33
5.3 - Expatriation – démarche de rupture	33
5.4 - Motivation – clé d'explication du phénomène de l'expatriation	34
EXPATRIATION : L'ÉPREUVE DU RETOUR	35
1 VÉCU PERSONNEL DU RETOUR DE L'EXPATRIATION	35
2 VÉCU PROFESSIONNEL DU RETOUR DE L'EXPATRIATION	37
3 VÉCU INTIME DU RETOUR DE L'EXPATRIATION	38
3.1 - Que révèle le discours des expatriés sur le vécu intime du retour ?	38
3.2 - Le retour, et après ?	40
NOTES	41

Préface

“Si c’était à refaire je commencerais par la culture”. Pour être apocryphe cette phrase, trop belle pour être vraie et qui fût longtemps prêtée à Jean Monnet, l’un des pères fondateurs de l’Europe, pourrait-être aujourd’hui appliquée à la mondialisation. Phénomène d’abord économique, cette dernière se manifeste évidemment beaucoup plus dans les échanges commerciaux que culturels. Au-delà de quelques expositions artistiques itinérantes ou reportages télévisés, les Français en savent-ils vraiment plus sur la mentalité américaine, japonaise ou arabe depuis que la globalisation bat son plein ? Rien n’est moins sûr.

Que connaissent-ils de la psychologie, du mode de pensée, des désirs ou des phobies de ces partenaires avec lesquels ils n’échangent que des marchandises ? Et l’image qu’ont de nous les Mexicains ou les Russes est elle objective ou caricaturale ? Cette méconnaissance persistante de l’autre, cette ignorance de son identité profonde qui s’explique souvent par une absence de curiosité, par un paradoxal manque d’ouverture intellectuelle à l’heure de celle des frontières, engendre inévitablement le repli sur soi, la méfiance et parfois la peur.

Redonner du sens à la mondialisation et tirer de celle-ci tout ce qu’elle peut apporter de positif implique cette découverte, cet apprentissage de l’autre, de sa complexité, de ses richesses mais aussi de ses propres caractéristiques, bref de sa “différence” qui va bien au-delà de la culture nationale à laquelle on ne saurait cantonner chaque individu doté de sa propre personnalité.

Heureusement, pour avancer dans cette connaissance et cette “reconnaissance” mutuelles qui permettent de mieux comprendre des situations de prime abord si étrangères à nos références, il existe des outils pédagogiques efficaces et des passerelles et des passeurs. Le million et demi de Français qui, chaque année, font le choix d’aller travailler hors de l’Hexagone, dans quelque 160 pays, font évidemment partie de ces passeurs. Pionniers de cette nécessaire approche interculturelle sans laquelle la mondialisation restera vide de sens, ils sont pourtant méconnus et souvent leur “valeur ajoutée”, à leur retour d’expatriation, est sous-estimée par leur employeur.

Acteur majeur de la mobilité internationale, Berlitz Consulting dont j’assume les fonctions de Directeur Europe, a choisi de les accompagner dans leur mission et de mieux les faire connaître. Une démarche logique pour un groupe qui ne saurait dissocier la maîtrise des langues de celle des spécificités culturelles. Nous formons ainsi depuis plus de vingt ans les cadres au management interculturel pour des missions dans le monde entier et réalisons depuis 2010, avec le concours de BVA et du Cercle Magellan, une vaste enquête annuelle sur les motivations, le quotidien, les acquis, les difficultés et les attentes de cette population dont le rôle est stratégique à l’heure de la mondialisation.

Pour cette édition 2011, nous avons voulu nous concentrer plus particulièrement sur leur retour dans leur pays d'origine, stade pour eux non plus d'apprentissage mais de maturation qui doit permettre, en principe, à l'entreprise qui a investi pour leur départ à l'étranger, de les rentabiliser, de tirer parti de leur savoir-faire à l'international, bref de leur "valeur ajoutée" pour peu que les structures et les relais nécessaires à cela fonctionnent au siège. Il ressort de cette enquête que 68% des expatriés ne se sentent "plus tout à fait la même personne" au retour, notamment en terme de "connaissance des cultures, de tolérance, d'ouverture d'esprit"... C'est déjà cela découvrir les vraies richesses de la mondialisation.

Patricia Glasel
Directeur de Berlitz Consulting

OBSERVATOIRE DE L'EXPATRIATION

Leader mondial des formations interculturelles, BERLITZ International Consulting a mis en place en 2009, en partenariat avec BVA, l'EURA et le Cercle Magellan, un observatoire de la mobilité internationale des cadres, managers et salariés concernés par une prochaine mission à l'étranger.

Afin d'approfondir la connaissance du profil et des parcours des expatriés, cette étude a été élargie en 2010 aux profils d'expatriés :

- Actuellement en poste à l'étranger
- De retour d'expatriation

Dans un contexte d'internationalisation croissante des salariés, cet observatoire doit permettre d'approfondir la connaissance de la population des expatriés :

- **Quel est le portrait type des différentes populations concernées ?**
- **Comment envisagent-ils ou vivent-ils leur projet d'expatriation ?**
- **Quel bilan tirent-ils de leur expérience et comment vivent-ils leur retour ?**

Telles sont les principales questions auxquelles s'attache à répondre cet observatoire.

Les résultats de l'observatoire ont été recueillis entre le 28 avril 2010 et le 20 mars 2011 auprès de 404 expatriés et 124 conjoints répartis comme suit :

- 115 en instance d'expatriation et 60 conjoints
- 229 actuellement expatriés et 50 conjoints
- 60 de retour d'une expatriation et 14 conjoints

Concrètement, un lien Internet contenant un questionnaire en ligne a été mis à disposition des populations expatriées en 5 langues : anglais, français, espagnol, japonais, allemand.

L'échantillon recueilli est réparti de la manière suivante en termes de nationalité :

- **Europe de l'ouest** : 74%
- **Asie** : 11%
- **Europe de l'est** : 4%
- **Afrique et Moyen Orient** : 3%
- **Amérique du sud** : 3%
- **Amérique du nord** : 3%
- **Océanie** : 2%

Cette synthèse présente les principaux enseignements de l'enquête en s'attachant à distinguer les profils se distinguant de la moyenne.

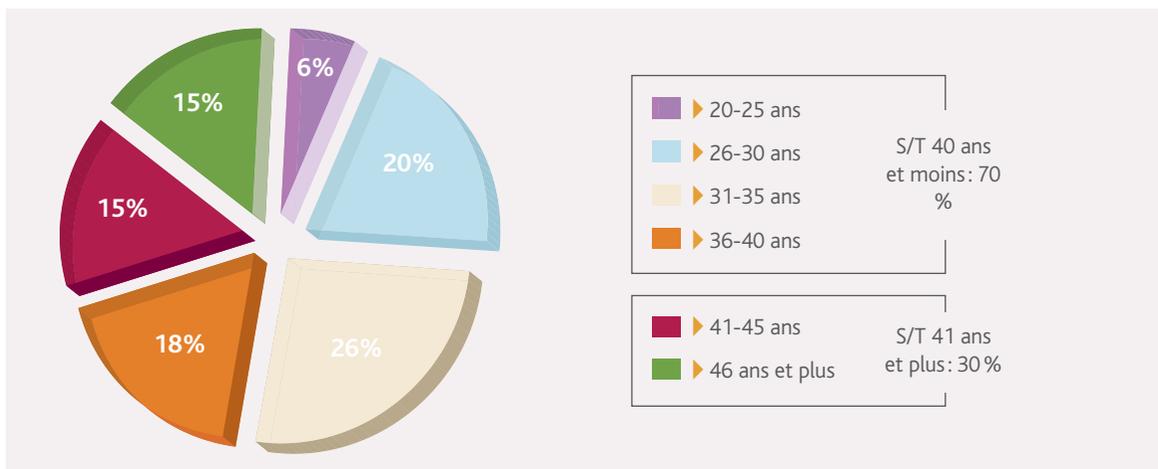
1 PROFIL GÉNÉRAL DES EXPATRIÉS ET CONTEXTE D'EXPATRIATION

1.1

1.1 - Le profil des expatriés est plutôt jeune, diplômé et masculin.

69% des expatriés sont des hommes et appartiennent très majoritairement à des tranches d'âge jeunes: si 26% d'entre eux ont moins de 30 ans, la proportion des plus de 45 ans n'est que de 15% au sein de la population globale.

Age des expatriés



Dans l'analyse, il apparaît que les femmes expatriées sont plus jeunes que les hommes: 31% d'entre elles ont moins de 30 ans, contre 19% des hommes.

Le contexte d'expatriation se situe souvent dans une perspective de début de carrière professionnelle et concerne des salariés ayant un niveau d'études particulièrement élevé: si ce constat ne constitue pas en soi une surprise, il est intéressant de souligner l'écart avec un échantillon représentatif de la population salariée.

Quel que soit le stade du projet d'expatriation, le niveau d'études est particulièrement élevé: 99% des interviewés ont un niveau d'études au moins équivalent au Bac. Auprès d'un échantillon national représentatif, cette proportion est de 57%. Près des 3/4 des expatriés (72%) ont même un niveau d'études supérieur ou égal à bac +5.

Niveau de diplôme des expatriés

Niveau	Pourcentage
Bac ou moins	12%
Licence	16%
Master	32%
Doctorat	2%
Grandes écoles/MBA	38%

Enfin, en termes de niveau de langues, le contraste est assez fort suivant la langue considérée et l'origine du futur expatrié.

Niveau en langue des expatriés de nationalité française

Langues	Langue maternelle	Débutant	Conversationalnel	Avancé
Anglais	2 %	4 %	36 %	56 %
Espagnol	1 %	22 %	21 %	7 %
Allemand	-	17 %	15 %	5 %

Après des Français et hormis leur langue maternelle, la langue la mieux maîtrisée est de loin l'anglais (58 % déclarent avoir un niveau avancé). Viennent ensuite l'italien, l'espagnol puis l'allemand.

Niveau en langue des expatriés de nationalité anglo-saxonne

Langues	Langue maternelle	Débutant	Conversationalnel	Avancé
Français	-	39 %	26 %	9 %
Espagnol	9 %	13 %	17 %	-
Allemand	4 %	9 %	4 %	9 %

Les expatriés de langue anglaise ont un degré de maîtrise des autres langues plus faible, conséquence certainement du poids de la langue anglaise dans le monde.

Niveau en langue des expatriés de nationalité japonaise

Langues	Langue maternelle	Débutant	Conversationalnel	Avancé
Anglais	3 %	24 %	44 %	23 %
Chinois	3 %	12 %	15 %	3 %

En résumé, hormis la langue anglaise, les autres langues restent peu connues. Même si l'anglais sera la langue couramment utilisée dans le cadre professionnel, le manque de connaissance des autres langues locales alimentera l'idée que la langue constitue le principal défi qu'ils auront à relever, en particulier auprès des interviewés de langue maternelle anglaise.

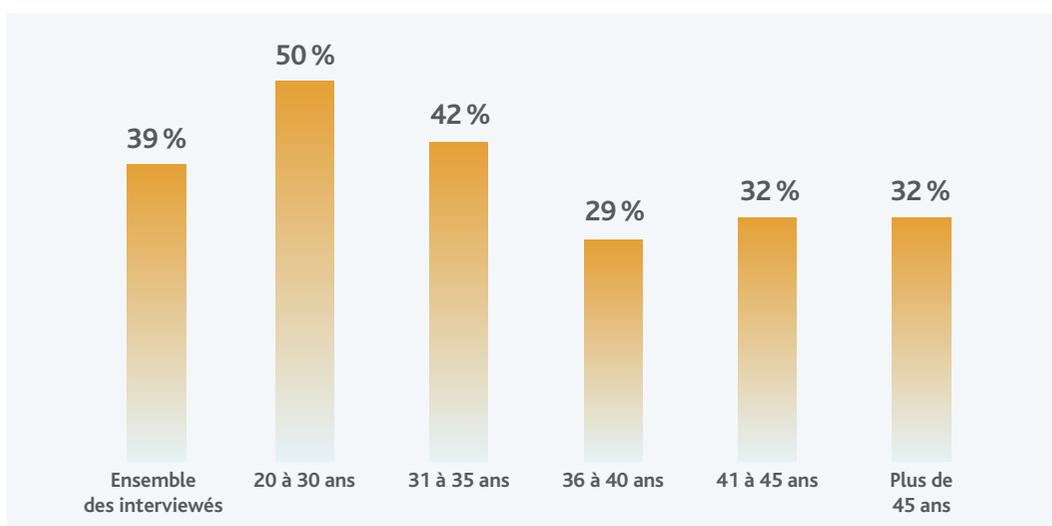


1.2

1.2 - Le fait d'être issu d'une famille en contact avec l'étranger ou d'avoir suivi des études à l'étranger favorise l'envie de travailler à l'étranger.

Un peu moins de 40 % des interviewés ont déjà étudié à l'étranger et une proportion équivalente est issue d'une famille en contact avec l'étranger.

Pourcentage des expatriés ayant étudié à l'étranger en fonction de l'âge



Pourcentage des futurs expatriés ayant un lien avec une culture étrangère ou ayant vécu à l'étranger

Lien ou expérience antérieure du futur expatrié avec un pays ou une culture étrangère	
Ont étudié à l'étranger	39 %
Ont un conjoint dont la famille a vécu à l'étranger	21 %
Sont issus d'une famille ayant vécu à l'étranger	22 %
Sont issus d'une famille multi-culturelle	19 %
Ont un conjoint issu d'une famille multi-culturelle	17 %

D'une manière générale, le projet d'expatriation s'inscrit très clairement dans un cadre familial : 85 % des expatriés vivant en couple partiront avec leur conjoint ; 79 % des expatriés ayant des enfants partiront avec leurs enfants. Ce sont logiquement les parents de plus de 45 ans qui partiront le moins souvent avec leurs enfants.



1.3

1.3 - Des attentes fortes à l'égard du projet

Afin d'analyser plus en détails la perception de l'expatriation à ses différents stades, on remarquera l'importance des attentes des expatriés à l'égard de cette expérience notamment en termes d'intérêt de contenu du poste et de niveau de responsabilités.

Estiment que le poste à l'étranger marque un progrès par rapport au poste actuel

	S/T « Oui »	Dont « Oui tout à fait »
Intérêt du contenu du poste	85 %	45 %
Niveau de responsabilités	74 %	39 %
Autonomie dans le travail	72 %	33 %
Rémunération	67 %	32 %

L'importance de ces attentes et de l'évolution du poste constituera un élément qui contribuera à rendre plus complexe la gestion de carrière de l'expatrié à son retour.

2 LE PROJET D'EXPATRIATION

2.1

2.1 - Un projet vécu avec enthousiasme qui est à la fois une occasion de progresser professionnellement et une opportunité à saisir

La perspective du projet d'expatriation est vécue avec enthousiasme par les futurs expatriés: en témoigne la note moyenne particulièrement élevée attribuée au projet (8,8/10). Le projet génère un optimisme fort concernant la réussite personnelle du projet (8,3/10), la réussite professionnelle (8,0/10) et dans une moindre mesure la réussite familiale (7,8/10).

En revanche, le niveau de connaissance du nouveau pays et de sa culture apparaît comme très nuancé (6,0/10).

Plus précisément, le projet d'expatriation répond à la fois à un projet personnel (opportunité à saisir, occasion de découvrir d'autres pays) et professionnel (occasion de progresser professionnellement, tremplin professionnel). Il est très peu cité comme une obligation liée à des impératifs professionnels (17%), si ce n'est pour les ressortissants d'origine asiatique qui sont 62% à déclarer que l'expatriation est une obligation liée à des impératifs professionnels.

Avantages perçus de l'expatriation

Avantages perçus de l'expatriation	% d'accord
Occasion de progresser professionnellement	92 %
Opportunité à saisir	89 %
Occasion de découvrir d'autres pays	89 %
Tremplin professionnel	80 %
Expérience familiale	76 %
Occasion de transférer des savoir faire	59 %
Répond à un besoin de rompre avec le quotidien	55 %
Obligation liée à des impératifs professionnels	17 %

En d'autres termes, c'est la recherche de la nouveauté, le goût d'être confronté à des modes de pensée et d'action qui bousculent le confort, l'expatriation comme choix personnel qui sont les valeurs dans lesquelles les interviewés se reconnaissent le mieux (environ 75% d'accord pour chaque phrase proposée).

2.2

2.2 - Etre aussi efficace que dans son pays d'origine et la langue: principaux défis à relever pour réussir

Pour autant pour réussir, les défis à relever sont nombreux et il n'est pas forcément facile d'y répondre. Si le processus d'adaptation ne poserait de réelles difficultés qu'à 1 interviewé sur 4, 1 sur 3 estime qu'il sera difficile de s'adapter au nouvel environnement culturel et à l'intégration sociale. Mais dans la liste proposée, les principaux défis concernent la langue, le processus d'adaptation du conjoint et le défi d'être aussi efficace dans le pays d'expatriation que dans le pays d'origine avec 1 expatrié sur 2 qui estime que ces défis seront difficiles à relever.

Dans ce contexte, les principaux défis nécessaires pour réussir son intégration s'orientent vers des dimensions culturelles, relationnelles, linguistiques et d'une nécessaire ouverture d'esprit.

Défis les plus importants pour réussir son intégration et son expatriation

Défis proposés	Défis les plus cités
Comprendre la culture du pays	75 %
Multiplier les contacts sociaux avec les locaux	65 %
Apprendre ou se perfectionner dans la langue du pays	58 %
Eviter les préjugés	57 %
Vous investir dans votre mission professionnelle	56 %
Visiter le pays	54 %

Finalement face à ce projet, le terme expatrié renvoie de manière proche à plusieurs mots pour l'expatrié: explorateur, ambassadeur, aventurier, voyageur mais nettement moins à missionnaire, médiateur ou surtout mercenaire.

Plusieurs réponses possibles

	Mots associés au terme « expatrié »	Perception présumée des collègues du siège
Explorateur	39 %	17 %
Ambassadeur	33 %	27 %
Aventurier	31 %	36 %
Voyageur	30 %	28 %
Missionnaire	17 %	20 %
Médiateur	14 %	10 %
Mercenaire	2 %	12 %

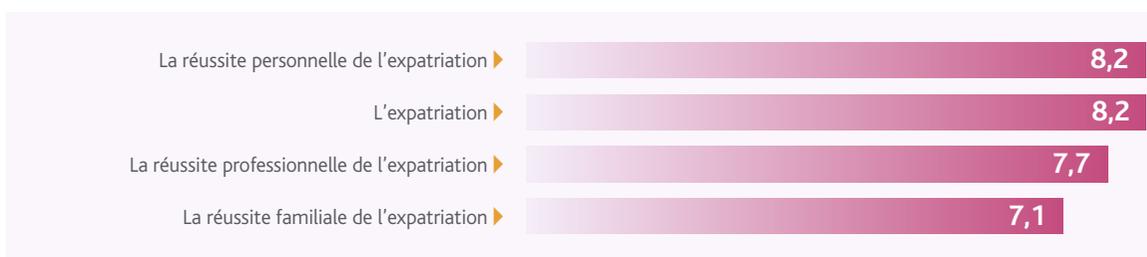
Selon lui, les collègues le voient davantage comme un mercenaire, un aventurier mais nettement moins comme un explorateur.

Enfin, il faut remarquer que les primo partants ont d'une manière générale une perception proche de celle de l'ensemble des expatriés en partance. Ils voient toutefois un peu plus que les autres ce projet comme un tremplin professionnel.



3.1 L'expatriation entre satisfaction générale et apport personnel

L'expatriation semble n'avoir que des effets positifs selon les expatriés en cours d'expatriation. Les conditions de vie - logement, confort de vie, conditions de vie des enfants, qualité de vie - sont satisfaisantes pour plus de 4 interviewés sur 5. Et le constat est similaire en ce qui concerne la vie professionnelle, que ce soit l'intérêt du poste, les conditions de travail ou le niveau de responsabilité. Parmi ces critères pour juger la vie professionnelle, la rémunération suscite un taux de satisfaction légèrement en retrait des autres, mais près de 3 interviewés sur 4 en sont néanmoins satisfaits (45 % au sein d'un échantillon national représentatif de la population active).

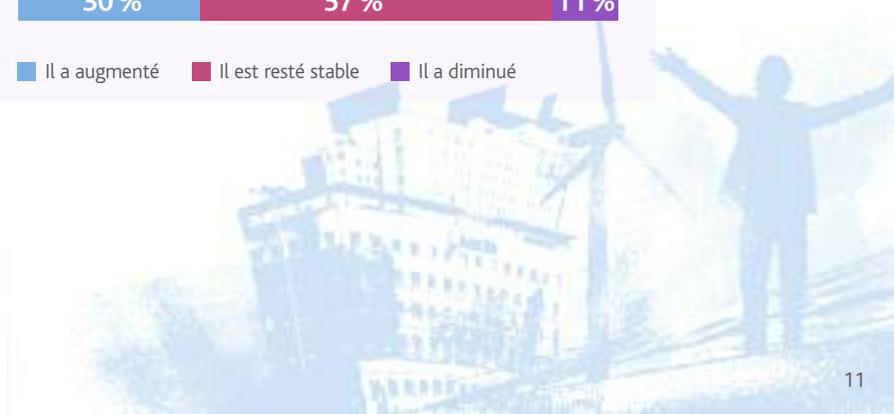
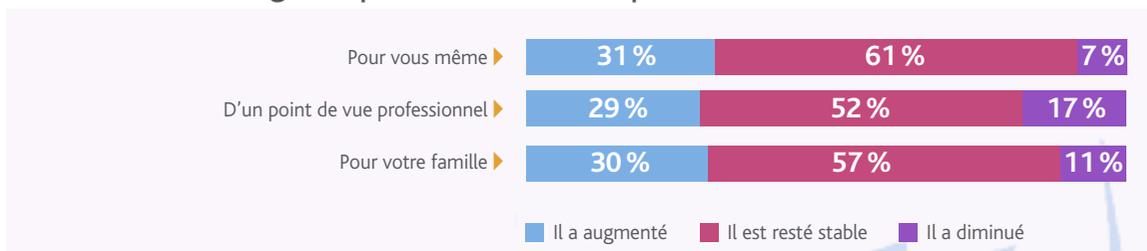


Ajoutons que le moral de ces expatriés est au beau fixe. **Ils se déclarent en effet très enthousiastes quant à l'expatriation en général en attribuant en moyenne une note de 8,2 sur 10.** Dans le détail, l'optimisme est également fort concernant la réussite personnelle (8,2/10), la réussite professionnelle (7,7/10) et la réussite familiale de cette expérience (7,1/10).

Cet enthousiasme dominant est toutefois en retrait par rapport à celui des expatriés en instance d'expatriation (qu'ils soient ou non primo partants) et ne concerne pas les expatriés d'origines asiatiques: ces derniers ont ainsi attribué une note de 6,4 sur 10 seulement pour déterminer leur degré d'enthousiasme face à l'expatriation, écart que l'on peut certainement considérer comme consécutif à une expatriation non choisie.

D'ailleurs, les expatriés en cours d'expatriation estiment en majorité – pour plus de 1 individu sur 2 – que leur degré d'optimisme n'a pas évolué; **la concrétisation de l'expatriation ne désenchante pas les expatriés.** Dans le cas où le degré d'optimisme a évolué, il a alors plutôt augmenté que ce soit pour eux-mêmes, d'un point de vue professionnel ou pour leur famille. La part d'expatriés qui estiment que leur degré d'optimisme d'un point de vue professionnel a diminué est néanmoins à prendre en considération (17 %).

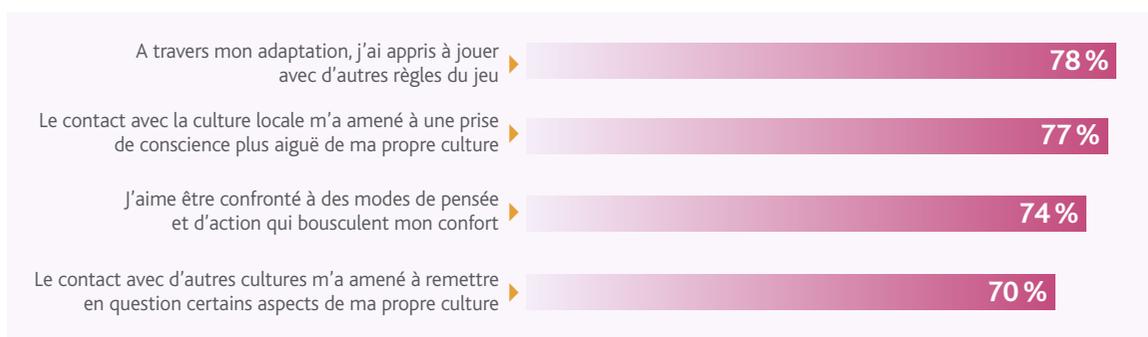
Evolution du degré d'optimisme durant l'expatriation



Reste que l'expérience de l'expatriation a apparemment généré une plus grande ouverture d'esprit des expatriés. Plus de 70 % des interviewés sont d'accord avec les affirmations suivantes: « à travers mon expatriation, j'ai appris à jouer avec d'autres règles du jeu », « j'aime être confronté à des modes de pensée et d'action qui bousculent mon confort » et « le contact avec d'autres cultures m'a amené à remettre en question certains aspects de ma propre culture ».

L'expatriation a également bousculé un peu plus les expatriés qui n'avaient jamais été réellement en contact avec l'étranger, sans que cela génère plus d'insatisfaction ou de satisfaction que pour les autres. Ils sont 83 % (contre 77 % en général) à être d'accord avec l'affirmation « le contact avec la culture locale m'a amené à une prise de conscience plus aigüe de ma propre culture » et 44 % (contre 38 % en général) avec l'affirmation « au début de mon séjour d'expatrié, j'ai rencontré des différences culturelles beaucoup plus importantes que celles que j'avais imaginées ». De la même manière, ceux qui n'ont jamais étudié à l'étranger ont admis avoir modifié leur manière de travailler; 65 % ont modifié sensiblement leur style de management.

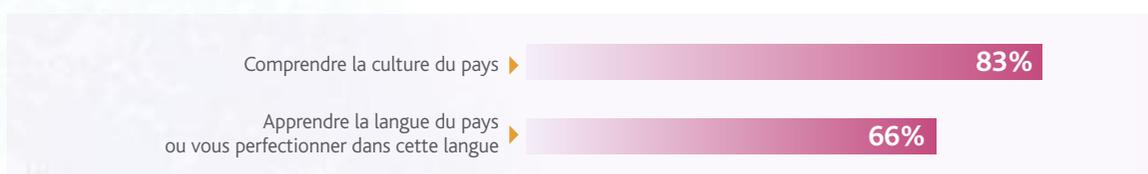
Pourcentage d'interviewés en cours d'expatriation en accord avec les affirmations suivantes



3.2 - Les clés de la réussite de l'expatriation.

Cet enrichissement personnel à travers une plus grande ouverture d'esprit est d'ailleurs au cœur de la réussite de l'expatriation. Lorsqu'il a été demandé aux interviewés en cours d'expatriation de déterminer les points essentiels pour réussir son intégration et son expatriation, la compréhension de la culture locale et la maîtrise de la langue locale sont apparues essentielles, citées par 83 % des interviewés pour la première et par 66 % pour la seconde. Ces points sont d'autant plus essentiels que les interviewés en instance d'expatriation (primo expatriés ou non) sous-estiment leur part dans la réussite de l'expérience (solde de 8 points pour chacun des deux critères entre les deux phases d'expatriation).

Points les plus importants pour réussir son intégration et son expatriation

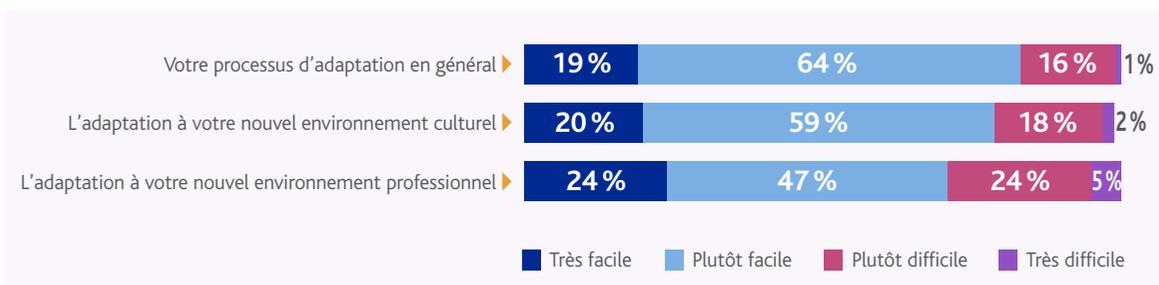


Ces clés de la réussite font de surcroît partie des défis les moins faciles à relever au cours de l'expatriation, notamment en ce qui concerne la maîtrise de la langue.

En effet, le processus d'adaptation en général semble être de son côté l'un des défis les plus faciles à relever pour un expatrié. 83 % des interviewés en cours d'expatriation considèrent ce défi comme facile, et ce d'autant plus que la proportion qui estime facile ce défi est moins élevée chez les interviewés en instance d'expatriation (75 %, - 8 points).

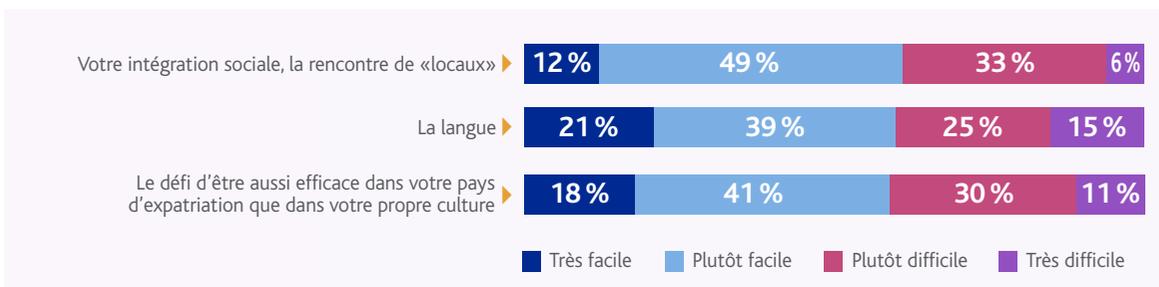
L'ampleur des défis tels que l'adaptation à un nouvel environnement culturel et l'adaptation à un nouvel environnement professionnel présente le même constat : 79 % et 71 % des interviewés en cours d'expatriation les estiment respectivement faciles à relever contre respectivement 65 % et 61 % des interviewés en instance d'expatriation.

Les 3 défis les plus faciles à relever



En réalité, ce n'est non pas l'adaptation, mais l'appropriation de la culture du pays d'expatriation qui est le défi le moins facile à relever. Et à travers cela la langue, la capacité à être aussi efficace dans un autre pays et l'intégration sociale. Ces défis sont en effet les moins faciles à relever selon les interviewés en cours d'expatriation.

Les 3 défis les moins faciles à relever



4 LE RETOUR D'EXPATRIATION

4.1

4.1 - Un apport important d'un point de vue personnel et en termes de développement des compétences

La récente expatriation a été vécue de manière très positive par l'expatrié de retour : son apport est particulièrement important d'un point de vue personnel (8,4/10) mais également en termes de développement des compétences professionnelles (7,8), d'acquisition de nouvelles compétences (7,8) ou d'évolution professionnelle (7,7). Les opinions sont en revanche plus réservées sur l'apport de l'expatriation pour la famille (6,8).

Si l'on compare ces perceptions avec celles des expatriés en instance d'expatriation, on remarquera que l'expérience de l'expatriation tend à relativiser certaines réserves qui étaient exprimées par les expatriés en instance de départ.

Perception du projet - Notes moyennes sur 10 attribuées par les expatriés

	Expatriés de retour	Expatriés en instance	Solde
D'un point de vue personnel	8,4	8,1	+ 0,3
Pour votre famille	6,8	6,9	- 0,1
Pour votre évolution professionnelle	7,7	5,4	+ 2,3
Pour développer vos compétences professionnelles	7,8	5,6	+ 2,2
Pour acquérir de nouvelles compétences	7,8	6,5	+ 1,3

Les notes attribuées par les expatriés de retour sont ainsi plus positives sur l'apport de l'expérience d'un point de vue de développement des compétences, elles sont en revanche strictement comparables sur son apport d'un point de vue familial.

4.2

4.2 - Des défis généralement moins importants que ceux pressentis au départ

D'une manière générale, l'expérience de l'expatriation tend à relativiser l'importance de certains défis, notamment les défis liés à l'intégration culturelle et sociale et à l'adaptation à l'environnement professionnel.

Défis à relever - % qui estiment chacun des défis faciles à relever

	Expatriés de retour	Expatriés en instance	Solde
Adaptation à l'environnement culturel	82 %	65 %	+ 17
Processus d'adaptation en général	81 %	75 %	+ 6
Intégration sociale, rencontre de locaux	71 %	61 %	+ 10
Adaptation à l'environnement professionnel	68 %	56 %	+ 12
Processus d'adaptation d'un enfant	55 %	52 %	+ 3
Processus d'adaptation du conjoint	53 %	56 %	- 3
La langue	53 %	51 %	+ 2
Le défi d'être aussi efficace que dans son pays d'origine	50 %	50 %	=

En revanche, les craintes liées à l'adaptation des enfants et du conjoint ainsi que l'apprentissage de la langue sont confirmées par l'expérience antérieure. Il en est de même du défi d'être aussi efficace que dans son pays d'expatriation (à noter que ce défi apparaît comme plus facile pour les expatriés originaires d'Europe de l'ouest).

Parmi les expatriés en partance, les primo partants ont une perception proche des défis à relever: ils relèvent un peu moins la difficulté de s'adapter au nouvel environnement professionnel, l'expatriation étant davantage pour eux un tremplin professionnel. A l'inverse, les primo partants estiment dans une proportion un peu plus importante que les autres qu'il sera difficile de s'adapter à l'environnement culturel.

Dans ce contexte, ce sont assez logiquement les défis liés à la compréhension de la culture du pays et à la langue qui sont cités comme les plus importants pour réussir, dans des proportions plus importantes que par les expatriés en partance. A l'inverse, la multiplication des contacts sociaux sur place qui ont constitué des défis moins importants que prévu sont moins cités au retour d'expatriation.

Les 5 points qui ont été les plus importants pour réussir l'intégration sociale et l'expatriation

	Expatriés de retour	Expatriés en instance	Solde
Comprendre la culture du pays	82 %	75 %	+ 7
Apprendre la langue du pays ou vous perfectionner dans cette langue	73 %	58 %	+ 15
Multiplier les contacts sociaux avec les locaux	57 %	65 %	- 8
Eviter les préjugés	53 %	57 %	- 4
Visiter le pays	38 %	54 %	- 16

L'expatriation a été une expérience qui fait évoluer les repères culturels (remise en question de certains aspects de sa propre culture, prise de conscience de sa propre culture) et qui permet l'apprentissage d'autres règles du jeu. En ce sens, elle est facteur d'évolution positive tant d'un point de vue personnel que professionnel.

Pourcentage d'interviewés en accord avec les affirmations suivantes

	S/T Oui
Le contact avec d'autres cultures m'a amené à remettre en question certains aspects de ma propre culture	80 %
Le contact avec la culture locale m'a amené à une prise de conscience plus aiguë de ma propre culture	75 %
A travers mon adaptation, j'ai appris à jouer avec d'autres règles du jeu	73 %
J'aime particulièrement être à l'étranger dans une autre culture	72 %
J'aime être confronté à des modes de pensée et d'action qui bousculent mon confort	70 %

Voyons maintenant de quelle manière l'expatrié se définit lui-même à l'issue de cette période. Si les qualificatifs dans lesquels il se reconnaît sont assez variés, on relève des évolutions intéressantes par rapport à la perception antérieure à l'expatriation: moins explorateur et voyageur, l'expatrié se définira davantage comme médiateur et mercenaire à son retour. Au près des asiatiques, cette tendance est beaucoup plus accentuée.

A quel mot associez vous le terme « expatrié »

	Expatriés de retour	Primo partants	Solde
Explorateur	32 %	38 %	- 6
Aventurier	28 %	29 %	- 1
Ambassadeur	28 %	35 %	- 7
Médiateur	27 %	10 %	+ 17
Voyageur	22 %	34 %	- 12
Missionnaire	17 % (53 %)*	15 %	+ 2
Mercenaire	12 % (29 %)*	2 %	+ 10

* Entre parenthèses le score auprès des asiatiques

La perception présumée des collègues montre davantage l'expatrié comme mercenaire à son retour (tendance plus forte auprès des expatriés d'Europe de l'Ouest) et moins comme ambassadeur.

Comment pensez vous que les collègues du siège perçoivent l'expatrié ?

	Expatriés de retour	Primo partants	Solde
Explorateur	18 %	16 %	+ 2
Aventurier	35 %	37 %	- 2
Ambassadeur	17 %	28 %	- 11
Médiateur	5 %	12 %	- 7
Voyageur	30 %	27 %	+ 3
Missionnaire	23 %	16 %	+ 7
Mercenaire	23 %	10 %	+ 13

4.3 - Un contexte de retour en termes professionnels qui reste difficile en particulier pour les européens de l'ouest

Le retour d'expatriation n'est pas anodin. Sur un total de 100 points à répartir sur les deux défis suivants, l'adaptation à une autre culture obtient 70 points, la réadaptation à la culture d'origine obtient 30 points.

Le retour d'expatriation nécessite une période de réadaptation perçue comme difficile par 42 % des expatriés de retour (62 % des européens de l'ouest). Les asiatiques pour qui l'expatriation a davantage constitué une obligation sont en revanche quasi unanimes à estimer que la réadaptation a été facile.

Cette difficile réadaptation peut tout d'abord s'expliquer par le fait que nombre d'expatriés souhaitent poursuivre une expérience professionnelle en dehors de leur pays d'origine: seuls 35 % envisageaient de rentrer dans leur pays d'origine, 30 % souhaitant rester travailler dans le pays d'expatriation et 35 % travailler dans un autre pays.

Elle est également due aux difficultés de l'entreprise à proposer un poste en adéquation avec l'évolution professionnelle de l'expatrié:

- L'entreprise n'a pas toujours pris en compte les souhaits de l'expatrié en termes de poste à son retour (seuls 35 % d'avis positifs)
- Cette situation a conduit dans nombre de cas à un changement d'entreprise depuis le retour d'expatriation (47 % et 62 % pour les européens de l'ouest) ou à un changement d'activité (45 %).

L'accompagnement par l'entreprise de l'expatrié au retour est jugé de manière plutôt négative: seuls 19 % des expatriés originaires d'Europe de l'Ouest estiment que leur entreprise les a aidés dans la démarche de ré adaptation (71 % pour les asiatiques).

Les principales difficultés ressenties tiennent à la manière de valoriser son expérience internationale dans la structure organisationnelle de l'entreprise et à reconstituer ses réseaux.

Ont ressenti des difficultés d'adaptation sur chacun des points suivants

Difficultés d'adaptation	% Oui
Reconstituer vos réseaux	55 %
Faire valoir votre expérience internationale	50 %
Composer avec le système hiérarchique de l'entreprise	44 %
Réadapter à un style de management différent	42 %
Réadapter à des méthodes de gestion différentes	40 %
Organisation du travail propre à votre pays	38 %
Conditions de travail propres à l'entreprise	32 %

Concrètement, qu'il soit ou non dans la même entreprise que la précédente, le poste occupé ne marque pas clairement un progrès en termes de niveau de responsabilités, d'autonomie et surtout de rémunération (seulement 34 % d'avis positifs sur ce point).

4.4

4.4 - Une réadaptation personnelle qui n'a pas forcément été anticipée mais un bénéfice personnel réel pour l'expatrié

D'un point de vue personnel, 43 % des expatriés de retour estiment que leur période de réadaptation a été difficile mais seulement 50 % s'attendaient à ces difficultés.

55 % déclarent que personne n'avait évoqué avec eux ces difficultés avant leur départ.

Reste que l'expatriation a beaucoup apporté aux interviewés en termes de qualités personnelles et d'aisance dans la pratique des langues.

% qui estiment que l'expatriation leur a fait gagner sur chacun des points suivants

Points évoqués	% Oui
Connaissances, culture	91 %
Aisance dans la pratique des langues	90 %
Flexibilité	89 %
Ouverture d'esprit	87 %
Confiance en soi	84 %
Tolérance	83 %
Développement du réseau	80 %

La réadaptation familiale n'a quant à elle pas posé de problèmes majeurs : 85 % estiment qu'elle s'est très bien ou plutôt bien passée pour la famille, 88 % pour les enfants, le score restant positif mais légèrement en retrait pour la réadaptation du conjoint (72 %).

L'impact de l'expatriation sur l'individu apparait substantiel au regard des affirmations suivantes :

« J'ai le sentiment que beaucoup de choses ont changé en moi » (68 % d'accord)

« Après l'expatriation, je ne suis plus tout à fait la même personne » (60 %)

Finalement, 90 % des expatriés au retour souhaiteraient réitérer l'expérience de l'expatriation.

5 LE POINT DE VUE DES CONJOINTS

5.1

5.1 - Un enthousiasme élevé quant au projet même s'il est moins marqué que pour l'expatrié

Concernant le fait d'être expatrié, la note attribuée par les conjoints est positive (7,9 pour les conjoints en instance d'expatriation) mais en retrait de la perception de l'expatrié en partance (8,8).

Cette tendance se retrouve si l'on compare les scores attribués par les conjoints expatriés (8/8,8 pour les expatriés sur place).

Les conjoints sont assez optimistes concernant la réussite du projet que ce soit pour eux-mêmes ou pour leur famille. Cet optimisme est confirmé par la réalisation de l'expérience: les conjoints d'expatriés sur place sont plus optimistes encore que les conjoints d'expatriés en partance.

5.2

5.2 - Des défis à relever qui diffèrent légèrement de ceux de l'expatrié

Les conjoints estiment que le défi de la langue sera plus important que l'expatrié lui-même; ils redoutent plus fortement que l'expatrié le processus d'adaptation en général et leur intégration sociale ainsi que la rencontre de « locaux ».

Estiment que chacun de ces défis est difficile à relever

	Conjoint	Expatrié	Solde
Etre aussi efficace dans votre pays d'expatriation que dans votre propre culture	50 %	44 %	+ 6
La langue	50 %	43 %	+ 7
L'adaptation à l'environnement professionnel	32 %	33 %	- 1
Votre intégration sociale, la rencontre avec les « locaux »	51 %	37 %	+ 14
Le processus d'adaptation de votre conjoint	16 %	40 %	- 26
Votre processus d'adaptation en général	28 %	19 %	+ 9
L'adaptation à votre nouvel environnement culturel	26 %	23 %	+ 3

5.3 - Un désir de réitérer l'expérience d'expatriation moins fort que pour l'expatrié lui même

A l'issue de l'expérience d'expatriation, 42 % des conjoints souhaitent revenir dans leur pays d'origine, ce score n'étant que de 35 % auprès des expatriés.

Quant au souhait de réitérer une expérience d'expatriation, si 71 % des conjoints sont ouverts à cette éventualité, cette proportion est de 90 % chez les expatriés.

En conclusion :

En conclusion :

► L'expérience d'expatriation à venir constitue avant tout une expérience personnelle et familiale; elle est davantage valorisée de ce point de vue qu'en termes d'apport professionnel.

Elle concerne plutôt une population jeune et diplômée, mais surtout une population qui a été en contact avec l'étranger, que ce soit par des liens familiaux ou au cours du parcours scolaire ou universitaire.

Elle suscite enfin des attentes fortes de la part des futurs expatriés qui cherchent à valoriser leur parcours professionnel à travers l'expatriation (intérêt du poste, niveau de responsabilité ou autonomie dans le travail).

► Les expatriés en instance de départ sont particulièrement enthousiastes concernant la future expérience. Ils estiment qu'elle est au cœur d'un projet aussi personnel - une opportunité à saisir - que professionnel - une occasion de progresser professionnellement.

Si l'adaptation à un environnement nouveau n'est pas considérée comme l'un des défis les plus difficiles à relever, la langue et la capacité à être aussi efficace dans le pays d'expatriation que dans sa propre culture sont en revanche des défis craints par près de la moitié d'entre eux.

► Les interviewés en cours d'expatriation ne perdent pas leur enthousiasme sur place. Leur degré d'optimisme est resté stable en majorité et pour certains a même augmenté.

Il semblerait tout de même que l'expérience de l'expatriation a fait évoluer les repères de chacun. 3 interviewés sur 4 ont approuvé le fait d'« avoir appris à jouer avec d'autres règles du jeu » et d'avoir été « amené à une prise de conscience plus aigüe de leur propre culture au contact de la culture locale ».

Les hypothèses formulées par les expatriés en instance sur les défis à relever sont plus ou moins confirmées par les expatriés en cours, mais ceux-ci mettent encore plus l'accent sur les difficultés à maîtriser la langue et à être aussi efficace dans le pays d'expatriation. L'adaptation à une nouvelle culture se fait sans heurts, l'appropriation de cette nouvelle culture est plus délicate.

► Au retour de l'expatriation, les expatriés soulignent les bienfaits de l'expérience, que ce soit d'un point de vue personnel et surtout professionnel.

Les défis pressentis au départ sont généralement perçus comme plus faciles à relever finalement, notamment en ce qui concerne l'adaptation au nouvel environnement. Ils confirment également l'importance de la maîtrise de la langue et des codes et normes locaux. Toutefois, le retour au pays et la nécessaire réadaptation sont particulièrement difficiles à vivre, surtout pour les expatriés originaires d'Europe de l'Ouest. D'une part, une majorité d'expatriés souhaitent poursuivre leur séjour ou en tout cas le poursuivre dans un autre pays. D'autre part, les entreprises connaissent des difficultés à proposer aux expatriés de retour un poste en adéquation avec leur évolution professionnelle. D'ailleurs, la tendance à penser que l'expatriation est un tremplin professionnel diminue clairement lorsque l'expérience se concrétise.

Bien que le retour a parfois été difficile, l'expatriation a cependant beaucoup apporté aux interviewés. Des apports en termes de connaissance, de culture, de maîtrise des langues, ou d'ouverture d'esprit et de confiance en soi.

PROFIL ET PROJET DES EXPATRIES EN INSTANCE DE DEPART

Le contexte d'expatriation se situe souvent dans une perspective de début de carrière pour des salariés ayant un niveau d'études élevé.

Le fait d'avoir étudié à l'étranger ou d'être issu d'une famille en contact avec l'étranger favorise le désir d'expatriation.

Le projet d'expatriation s'inscrit le plus souvent dans un cadre familial.

Intérêt du contenu du poste, niveau de responsabilité, autonomie dans le travail et rémunération constituent des attentes fortes à l'égard du projet.

Le projet d'expatriation est vécu avec enthousiasme tant sur le plan professionnel (occasion de progresser, tremplin professionnel) que sur le plan personnel (opportunité à saisir, occasion de découvrir d'autres pays, expérience familiale). Il est très peu vécu comme une obligation liée à des impératifs professionnels (17 %) mais fortement vécu ainsi par les Japonais (62 %).

Recherche de la nouveauté, désir d'être confronté à des modes de pensée et d'action qui bousculent le confort nourrissent la motivation d'expatriation.

Les principaux défis anticipés concernent la langue, le processus d'adaptation du conjoint et le maintien d'efficacité dans un autre contexte. Les principales clés de réussite retenues sont « *comprendre la culture du pays* » et « *multiplier les contacts sociaux avec les locaux* ».

A partir d'une association de termes proposés, le futur expatrié se voit d'abord comme « *explorateur* ». Il pense que les collègues du siège le voient nettement moins ainsi mais que certains n'hésitent pas à le voir comme « *mercenaire* ».

EN COURS D'EXPATRIATION

Le niveau global de satisfaction est très élevé (8,2/10) sauf chez les Japonais (6,4/10). Enthousiasme et optimisme semblent irradier toute la sphère personnelle et professionnelle.

La dimension interculturelle émerge avec clarté dans l'expérience d'expatriation : « *à travers mon adaptation, j'ai appris à jouer avec d'autres règles du jeu* » (78 % d'accord), « *le contact avec la culture locale m'a amené à une prise de conscience plus aigüe de ma propre culture* » (78 %), « *j'aime être confronté à des modes de pensée et d'action qui bousculent mon confort* » (74 %), « *le contact avec l'autres cultures m'a amené à remettre en question certains aspects de ma propre culture* » (70 %).

La compréhension de la culture locale et l'apprentissage de la langue sont reconnus comme les clés d'une intégration réussie.



RETOUR D'EXPATRIATION

L'expatriation récente est évaluée de manière très positive par l'expatrié de retour tant d'un point de vue personnel (8,4/10), que d'un point de vue professionnel (7,8/10). Les opinions sont en revanche plus réservées en ce qui concerne la famille (6,8/10).

Après expérience, les défis anticipés par les expatriés en partance concernant l'intégration culturelle et sociale et l'adaptation à l'environnement professionnel sont perçues ici comme plus faciles à relever.

La dimension interculturelle décrite ci-dessus pour les personnes en cours d'expatriation se confirme (conscience plus aigüe de sa propre culture, remise en question, nouvelles règles du jeu).

Par rapport à l'expatrié en partance, l'expatrié de retour se voit moins comme explorateur et voyageur et davantage comme médiateur et mercenaire. Il imagine que les collègues du siège le voient plutôt comme mercenaire que comme ambassadeur.

Les japonais présentent un profil très différent des Occidentaux (en majorité Français) sur ces dimensions. L'expatrié japonais de retour se définit très fortement comme missionnaire (53 % contre 17 %) et fortement comme mercenaire (29 % contre 12 %).

La réadaptation à la culture d'origine est vécue comme difficile par une majorité d'Occidentaux et facile par les Japonais. Globalement, le retour à la culture d'origine représente 30 % du défi d'adaptation contre 70 % attribué à l'adaptation à une autre culture.

Dans la majorité des cas, l'entreprise n'a pas tenu compte des souhaits de l'expatrié en termes de poste à son retour. 62 % des Occidentaux ont changé d'entreprise depuis leur retour d'expatriation.

Une minorité d'expatriés occidentaux estime que leur entreprise les a aidés dans la démarche de réadaptation contre une majorité de japonais.

Les difficultés principales de réadaptation sont le problème de reconstitution des réseaux, l'expérience internationale non-valorisée et l'affectation à un poste inférieur aux attentes en termes de niveau de responsabilité, autonomie et surtout rémunération.

Ceci étant, les expatriés de retour montrent un consensus remarquable quant au bénéfice tiré de l'expatriation en termes de qualités personnelles (connaissance des cultures, flexibilité, ouverture d'esprit, confiance en soi, tolérance) et d'aisance dans la pratique des langues.

La réadaptation familiale et celle des enfants se sont généralement bien passées. Celle du conjoint également mais à un degré légèrement plus faible.

L'impact de l'expatriation sur l'évolution de l'individu apparaît substantiel au regard de l'accord attribué aux affirmations suivantes :

- J'ai le sentiment que beaucoup de choses ont changé en moi (68 %)
- Après expatriation, je ne suis plus tout à fait la même personne (60 %)

Finalement, 90 % des expatriés de retour souhaiteraient réitérer l'expérience d'expatriation.

NOTE

Les résultats de l'enquête montrent et précisent la dimension interculturelle de l'expérience d'expatriation. Ils montrent aussi sa complexité grâce aux scores différenciés des Japonais : L'interculturel est vécu différemment par des personnes de différentes cultures. En dehors de la France et du Japon, la taille réduite des échantillons nationaux ne permet pas encore une analyse comparative internationale susceptible d'ouvrir une nouvelle fenêtre sur l'expatriation..



CULTURES DU TRAVAIL

Qu'ils soient managers ou non, appréhender un autre mode de fonctionnement professionnel et s'y adapter autant que possible constitue le principal défi des expatriés.

S'imprégner de la culture du pays d'accueil semble être la première condition de la réussite d'adaptation au milieu professionnel de l'expatrié car les méthodes de travail s'inscrivent dans les rapports sociétaux. Reste qu'un certain nombre d'expatriés sont confrontés, non pas à des situations de travail bi- mais multiculturelles, ce qui donne une nouvelle dimension à la perception qu'ils ont de leurs propres expériences à l'étranger.

Il est, certes, difficile de départager les limites exactes entre la culture du travail « nationale », les contextes multiculturels engendrant des rapports de travail spécifiques et la culture d'entreprise à proprement parler.

Cependant, les témoignages des expatriés révèlent des points communs dans la perception qu'ils ont des particularités de certaines cultures du travail asiatiques, européennes et nord-américaine. Communication, degré d'efficacité, sens de l'initiative, rapports hiérarchiques ne sont que quelques thématiques relatives à cette interprétation des expatriés sur la manière de travailler des « autres ».

Leur analyse permet non seulement de cerner quelques enjeux de l'interculturel en milieu professionnel, mais aussi de voir comment certains expatriés finissent par tirer profit de situations parfois déroutantes pour apprendre à travailler et manager autrement, que cela soit ailleurs ou « chez soi ».

1 ASIE

1.1

1.1 - Chine

Malgré un choc culturel qualifié de « gigantesque » et « effarant », aucun expatrié ne porte de jugement négatif envers la Chine et sa culture du travail.

A la fois fascinés par le rythme du pays qui se développe de jour en jour sous leurs yeux, ils se sentent comme projetés dans une autre dimension et s'efforcent de comprendre la société chinoise et de s'y adapter.

Dans le travail, les Chinois sont perçus comme des gens extrêmement fiers qui ne montrent jamais s'ils n'ont pas compris quelque chose qu'on leur demande. La question de l'honneur est très importante et perdre sa face est pour eux le pire de tous les maux.

Dans les entreprises, peu de personnes détiendraient la véritable information, et c'est la principale difficulté à laquelle sont confrontés les expatriés. Les Chinois fonctionnent beaucoup par réseau. L'information ne se partage qu'en face-à-face et jamais en réunions qui servent surtout à faire passer les décisions du management auprès des équipes. D'ailleurs, les Chinois ne seraient pas très favorables à la discussion; il s'agirait même, à leurs yeux, d'une pratique désobligeante.

Une différence dans la manière d'approcher les relations de travail est également à noter entre les anciennes et les nouvelles générations, les anciennes générations étant beaucoup plus paternalistes ce qui est ressenti comme « assez pesant » non seulement par les expatriés mais aussi par les Chinois plus jeunes.

1.2

1.2 - Corée

Très bons exécutants, les Coréens manqueraient de sens de l'initiative et avanceraient dans le travail sans aucune vision stratégique. Une fois que la décision est prise, tout s'enchaîne très vite, le travail est fait en détail et rapidement. Là encore, comme en Chine, les décisions sont prises unilatéralement par les chefs sans qu'elles n'aient jamais été discutées avec les équipes.

En revanche, il existerait, d'après les témoignages recueillis, un très fort esprit d'équipe et d'entraide que la plupart des expatriés disent ne pas avoir connu ailleurs. Les Coréens sont perçus de manière positive comme des gens prêts à défendre les intérêts de leur groupe et non leurs intérêts personnels ce qui serait, en revanche, le cas dans certaines cultures de travail européennes.

Hautement hiérarchique et structurée, la société coréenne connaîtrait la même problématique de génération que son voisin, la Chine. Les membres de nouvelles générations sont perçus par les expatriés comme beaucoup plus ouvertes, notamment grâce aux voyages qu'ils ont pu faire et aux langues qu'ils ont apprises. Les jeunes Coréens seraient cependant plus souvent sources d'initiative.

1.3

1.3 - Thaïlande

S'il y avait une seule spécificité à noter dans le fonctionnement des Thaïlandais, ça serait sûrement la grande retenue avec laquelle ils construisent leurs rapports au travail. Les personnes qui ont vécu leur expérience d'expatriation en Thaïlande évoquent un besoin permanent de travailler dans le consensus, une manière d'être et de faire qui ne supporte guère des rapports directs et des directives qui seraient explicitement exprimées.

Pour manager une équipe des Thaïlandais, il est recommandé d'être « *patient* », « *à l'écoute* », et savoir intervenir, s'il le faut, en tant que « *médiateur* ». Pour les expatriés européens, c'est un vrai challenge que d'apprendre à être moins « *pushy* » face aux personnes dont la culture est aussi discrète et contenue.

Le règlement de conflits peut s'avérer laborieux si l'on ne s'y prend pas avec habileté et indulgence. Les relations de confiance se construisent souvent en plus petits comités, voire avec chacun des salariés individuellement. Comme dans la plupart des autres pays asiatiques, les réunions ne donnent pas lieu à de véritables discussions, et il n'est guère recommandé d'essayer de résoudre des problèmes en présence de toutes les personnes concernées.

1.4

1.4 - Singapour

Singapour étant un pays d'immigration accueillant de nombreux autres Asiatiques (Indiens, Malaisiens, Thaïlandais, Indonésiens, Chinois, etc), aux yeux des expatriés, la culture singapourienne n'existerait donc pas en tant que telle. Au travail, elle serait constituée de plusieurs cultures locales, mais dans un milieu professionnel très exposé à l'Occident, avant tout à la culture américaine dont elle aurait repris les principes de comportement et les réflexes. La langue anglaise est parfaitement maîtrisée par tout le monde ou presque et tout l'écrit se fait également en anglais.

Les expatriés qui avaient à gérer les équipes locales ont quand-même observé la nécessité de les encadrer de très près. Besoin de directives très précises, réticence envers l'autonomie qui permet de gérer soi-même les tâches et les délais, habitude de travailler avec un plan de travail et des obligations de résultats seraient donc aussi quelques caractéristiques de la manière de travailler « *à la singapourienne* ».

1.5 - Hong-Kong

1.5

Les expatriés ayant travaillé à Hong-Kong se disent généralement satisfaits de leur expérience, et apprécient avant tout la dimension multiculturelle de la ville et de sa population. La culture du travail serait imprégnée du fonctionnement « à l'anglo-saxonne », d'une manière de faire « directe » et « très ordonnée », avec des « références à la règle ». Orientés vers les objectifs, les Hongkongais seraient rapides et efficaces, investis et très professionnels.

Le niveau de responsabilité est très élevé et l'implication forte. Peu de gens sont réfractaires; lorsque la décision est prise, tout le monde se met à la tâche et va dans le même sens pour la réaliser.

Cependant, on retrouve dans les témoignages des expatriés à Hong-Kong les mêmes problématiques que celles déjà évoquées à propos des autres pays de la région, notamment celle de la mentalité des anciennes générations et de l'absence de l'autonomie et du sens de l'initiative.

Travailler avec les anciennes générations aurait été une expérience déstabilisante pour la plupart des expatriés consultés. Ils sont, donc, unanimes : face au management traditionnel constitué des Chinois et des Hongkongais de plus de 50 ans, il faut, à tout prix, chercher à se positionner, et à faire valoir son point de vue. La difficulté supplémentaire avec le management traditionnel serait une forte réticence envers toute formalisation, perçue comme une menace symbolique à l'autorité. Dans la mentalité traditionnelle, les décisions du management ne se discutent pas, et les malentendus peuvent survenir rapidement, l'usage de l'anglais en tant que langue véhiculaire pouvant également y contribuer.

Pour les Européens que sont la plupart de nos interviewés, se retrouver soi-même en position de management dans un contexte pareil est une expérience aussi éprouvante qu'enrichissante. Les Hongkongais ayant tendance à dire « oui » à tout, il est fort recommandé d'instaurer une discussion avec les équipes, de s'assurer que ce que l'on leur demande est possible et que les étapes de progression envisagées sont bien réalisables par tout le monde. Le manque d'autonomie et de sens des priorités généralement perçus par les expatriés rendraient aussi nécessaires des vérifications en cours de route.

« Peu réactifs » face aux problèmes qu'ils ne sont pas toujours capables de résoudre par eux-mêmes, et « trop fiers » pour demander le conseil des autres, les Hongkongais seraient également enclins à laisser « pourrir des situations » ou à « faire la même chose deux fois ».

En terme de pouvoir de réseaux, Hong-Kong ne fait pas exception avec les autres pays asiatiques : les décisions les plus importantes ne se prennent jamais dans les bureaux, mais dans les restaurants, aux mariages, ou encore lors des visites privées, alors que le seul moyen d'obtenir la véritable information est de construire des relations de confiance en face-à-face avec ses collègues.

2 ETATS-UNIS

La plupart des personnes ayant vécu et travaillé aux Etats-Unis avouent avoir éprouvé un véritable choc culturel lors de leur expatriation. Ils pensaient être familiers de la culture nord-américaine ; le fossé qu'ils ont découvert sur place les a donc énormément marqués.

Une communication directe et franche semble être la première condition de la réussite dans les relations avec les Américains, qu'elles soient de nature privée ou professionnelle. Les malentendus qu'il est possible de rencontrer proviendraient donc essentiellement de l'ignorance des règles de communication qui doit rester claire et ouverte, sans aucune ambiguïté.

La société américaine est généralement perçue comme « dure », trop « individualiste » et « compétitive » à l'extrême. L'approche est fonctionnelle et l'objectif bien établi : obtenir des résultats et « faire de l'argent ». Le management est directif, et la gestion du personnel qualifiée par certains « d'exécutable ».

Le travail en équipe n'aurait pas la même signification qu'ailleurs : il s'agirait d'un simple « assemblage » des éléments préparés individuellement et restitués collectivement pour des besoins de présentations ou de rapports. Il n'existerait donc pas, dans la manière de travailler « à l'américaine », de vrai sens de la coopération. L'esprit de la compétition serait, en revanche, extrêmement développé et la recherche de l'efficacité très poussée.

En dépit de leurs perceptions souvent exprimées sur un ton négatif, les expatriés restent séduits par le système américain et regrettent leur incapacité à partager pleinement ses valeurs qui « *laissent peu de chance aux faibles* ». Ils qualifient leur expatriation aux Etats-Unis d'expériences « *étonnantes* » et « *enrichissantes* », mais « *peu séduisantes* » à moyen et long terme.

Les Etats-Unis sont également vus comme un pays où l'on a du mal à se remettre en cause, tant sur le plan général qu'au niveau des modes opératoires établis dans le monde du travail.

3 EUROPE

3.1

3.1 - Angleterre

Appréciés, par les expatriés, pour leur rigueur d'exécution et leur mode de management ouvert et responsabilisant, les Anglais pratiqueraient une « *communication différente* », difficilement décryptable pour un étranger. La confrontation et les conflits sont rares.

Parfois même qualifiés d'hypocrites et arrogants, les Anglais seraient des champions d'un mode de langage plein de sous-entendus et enclins à rester polis tout en faisant des commentaires « *dans le dos* ». Aucun soutien entre collègues, une logique de « *chacun pour soi* » serait également l'une des caractéristiques de la culture du travail « *à l'anglaise* ».

Question management, les perceptions sont plutôt positives : peu hiérarchique et à l'écoute, le management « *à l'anglaise* » permettrait le développement du sens de l'initiative et la valorisation des collaborateurs qui sont jugés sur les résultats et non sur les moyens d'y parvenir. Disposant d'une grande marge de manœuvre dans son travail au quotidien, chacun est libre de mener son action et de développer son expertise, la seule difficulté étant le règlement de conflits.

En effet, ce management, que certains qualifient « *d'effacé* », peut s'avérer problématique en cas de conflits en interne ou avec des clients ; la culture anglaise est perçue comme une culture où on évite les conflits à tout prix ce qui rend, par conséquent, leur règlement long et difficile.

3.2

3.2 - Allemagne/Luxembourg/Suisse

La mentalité germanique au travail, existe-t-elle ? A croire nos interviewés, oui. Plusieurs d'entre eux ont été expatriés en Allemagne, Luxembourg et Suisse, et sont tous fascinés par le professionnalisme qui caractérise les cultures du travail de ces trois pays européens dont le crédo serait « *d'éviter de parler pour ne rien dire* ».

Très structurés, les « Germaniques » seraient plus enclins à apprendre un seul métier à fond et y rester la grande partie de leur carrière. Les compétences ainsi acquises favoriseraient, à leur tour, une manière de travailler dont les principales caractéristiques sont la rapidité et l'efficacité.

La communication est très directe et aucunement superficielle, rigueur et discipline des mots d'ordre qui permettent d'avancer « *très, très vite* » et d'être « *exceptionnellement efficaces* ».

Les réflexions, rapports et bilans qui pourraient éventuellement remettre en cause tout ou partie de ce qui est en train de se concrétiser sont rares et mal perçus : « *D'abord, on va jusqu'au bout, vraiment bien comme il faut, et ensuite, on tire le bilan...* ».

C'est ce jusqu'au-boutisme qui serait le seul point faible de la culture du travail germanique : « *Quand il y a trop de rigueur et de discipline, on n'a pas forcément de bonnes idées, on a des œillères* », explique ce trader autrefois expatrié au Luxembourg.

« *Solitaires* », « *peu bavards* », « *efficaces* » et « *pragmatiques* », ces quelques qualificatifs attribués aux Allemands, Luxembourgeois et Suisses, seraient-ils suffisants pour parler « *d'exotisme* », comme le fait l'un des interviewés.

Ce qui est certain, c'est qu'on est souvent plus étonné des différences qui nous séparent du « *voisin* », du géographiquement « *proche* », que de celles que l'on peut vivre dans des pays lointains.

3.3 - Scandinavie

« *Calmes* », « *gentils* », « *attentifs* » et « *respectueux* », les Scandinaves ont la réputation des gens très efficaces et extrêmement pragmatiques.

Imprégnée de culture anglo-saxonne, la manière de travailler des Européens du Nord est aussi caractérisée par un certain temps de préparation et de prise de décisions : se réunir, réfléchir, discuter et faire des compromis semblent être des étapes essentielles avant la mise en place des actions qui, par la suite, se déroulent rapidement et avec beaucoup d'efficacité.

La notion de respect, perçue comme fondamentale dans la culture scandinave, se retrouve également dans le milieu de travail. Respectueux des autres, les Scandinaves le sont aussi de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

On peut donc dire que la rationalisation et le pragmatisme sont perçus comme deux principales caractéristiques de la manière de travailler dans les pays d'Europe du Nord.

3.4 - Espagne/Portugal

Si le management anglais est considéré comme « *effacé* » et « *peu hiérarchique* », celui des Espagnols est vu comme très directif et hiérarchique.

Les réunions ne semblent pas être des lieux de réelles discussions et de vrai échange d'idées, mais l'occasion pour chacun de se faire valoir aux yeux des autres. Le mérite reviendrait à celui qui parle le plus fort.

Assez individualistes et mal organisés, les Espagnols seraient, en revanche, très réactifs et intuitifs, bouillonnants d'idées et rapides dans la réalisation.

Le respect de la hiérarchie est également de rigueur au Portugal. L'éducation en est évoquée comme la principale raison. Le sens de la compétition est peu développé et la parole de l'autre y prend une place très importante.

3.5 - France

Comme s'il y avait une « *barrière par rapport à l'étranger* » plus forte qu'ailleurs, la mentalité française au travail est souvent perçue comme trop refermée sur elle-même. « *Se regardant un peu trop le nombril* », les Français fonctionneraient souvent en utilisant les repères qu'ils considèrent comme universels, alors qu'ils sont valables uniquement dans leur propre pays.

« *Incapable de se mélanger aux autres* », « *constitués en caste* », « *toujours négatifs et critiques* », les Français de l'étranger seraient même particulièrement « *arrogants* » et « *imbus* » de leur personne. L'exemple de l'expatrié français qui, en arrivant à l'étranger s'inscrit, avant toute chose, au club des Français, est le signe typique, pour nos répondants, d'un « *manque de flexibilité et d'adaptabilité* ».

Un autre élément est analysé comme le manque d'ouverture des Français : obligation de maîtriser parfaitement la langue française, à l'oral comme à l'écrit, et ceci même dans les sociétés multinationales sur des postes entièrement tournés vers l'international.

En règle générale, la société française est considérée comme trop élitiste, fermée aux qualités et aux pratiques importées par des étrangers, ce qui, à son tour, affecte les performances et la carrière de ces derniers.

A plusieurs reprises, les interviewés soulignent la problématique du système éducatif en France dont les anciens modes opératoires se répercutent ensuite dans le travail. A défaut de valoriser le meilleur des élèves et en stigmatisant beaucoup trop l'échec et les fautes, l'école française favoriserait la mentalité de « *chacun pour sa peau* » et la méfiance ambiante que l'on retrouve souvent dans les relations du travail.

L'insuffisance de l'enseignement des langues étrangères, et avant tout de l'anglais en tant que langue véhiculaire du monde des affaires, est aussi régulièrement évoquée par les expatriés qui la considèrent comme le principal frein à l'ouverture de la France vers l'extérieur.

Les aspects positifs de la manière de faire « à la française » concernent avant tout le professionnalisme des équipes et une certaine souplesse dans la méthodologie du travail.

La tendance qu'ont les Français à « *intellectualiser les choses* » n'est pas perçue en tant qu'élément négatif de leur mentalité. Au contraire, le fait d'avoir besoin « *d'une manière rationnelle et aucunement intuitive* » pour résoudre les problèmes, est porteur, selon les témoignages des uns et des autres, quasi continuellement de nouvelles idées.

Esprit d'analyse et goût de la discussion sont les deux principales composantes d'une réunion « à la française ». Contrairement à la culture anglo-saxonne, les débats et les analyses qui ont le plus souvent lieu pendant les réunions compensent un certain dilettantisme dans la préparation du sujet. Donner son avis, challenger, faire des propositions font donc partie de la manière de faire avancer les choses « à la française ».

4 INTERCULTUREL AU TRAVAIL (Vision managériale)

Qu'elles que soient les difficultés éprouvées et les obstacles franchis dans le but de l'optimisation de ses propres compétences ainsi que de celles de ses collaborateurs dans un nouvel environnement professionnel, force est de constater que les managers expatriés finissent toujours par tirer bénéfice des situations interculturelles auxquelles ils sont confrontés au quotidien.

Deux principales thématiques liées aux expériences d'expatriation se détachent de leurs témoignages, l'une à connotation plutôt négative : **problèmes de communication et identification/gestion de faux-amis de l'interculturel**, et l'autre positive : **enrichissement mutuel, développement de nouvelles compétences et valorisation d'acquis dans de nouvelles situations**.

Communication et faux-amis de l'interculturel

Bien que les nouvelles technologies et Internet aient contribué « à effacer les différences culturelles », les problèmes de communication restent la principale pierre d'achoppement dans la compréhension mutuelle entre les personnes de différentes cultures.

Lorsqu'on reste dans un système de représentation plus ou moins proche, tel que « *la culture du travail anglo-saxonne* », les différences ont tendance à s'estomper, et la communication se fait plus fluide. Mais, dès que les frontières culturelles ne sont plus aussi étanches, les malentendus se multiplient et le dialogue a besoin d'être renforcé afin de parvenir aux solutions acceptables aussi bien pour les uns que pour les autres.

« *Les gens croient être d'accord, mais ils ne le sont pas, car ils ont compris différemment ce qui était exprimé* », résume un cadre de banque actuellement expatrié aux Etats-Unis. La bonne maîtrise de la langue n'est donc pas le garant d'une parfaite communication. Elle peut même

être trompeuse dans la mesure où « si on a un bon niveau, les autres pensent que nous comprenons toutes les nuances de leur langue et culture ».

« S'assurer à passer des idées simples de part et d'autre et dès que cela commence à diverger, tout réactualiser, refaire un point », proposent ceux qui ont rencontré des problèmes de communication durant leur expatriation.

Les « faux-amis de l'interculturel » s'avèrent être particulièrement difficiles à comprendre et à gérer. Le travail d'équipe « à l'américaine » ou le management en Espagne en témoignent :

- a) « Il y a un certain nombre de mots comme : travail en équipe. Manifestement, on va dire que c'est très important de travailler en équipe pour tout le monde, mais on ne va pas y mettre le même contenu. (...) C'est une chose très dure à décoder. »
- b) « Le style des Espagnols en général est très hiérarchique et très directif. En revanche, les managers espagnols se considèrent peu directifs. Aux yeux des Français, ils sont très directifs... Il faut donc naviguer au milieu de systèmes d'interprétation des comportements souvent contradictoires. »

Malgré le caractère déroutant de ce genre d'expériences, les expatriés finissent par les appréhender avec plus ou moins d'aisance et par s'adapter au nouveau milieu professionnel et culturel : « Mon propre style de management était jugé comme trop faible. Le contexte culturel m'a donc amené à devenir plus directif. »

Enrichissement mutuel, développement de compétences, valorisation des acquis

Comment les managers expatriés arrivent-ils à tirer bénéfice de leurs expériences à l'étranger ? Quels sont les meilleurs moyens de réconcilier sa propre culture du travail avec celle du nouvel environnement professionnel dans le pays d'expatriation ?

Les qualités personnelles de flexibilité et d'adaptabilité sont, certes, importantes, dans ce genre d'exercice, mais pas seulement. A analyser de près le discours de nos interviewés, ce sont avant tout les notions du **respect de l'autre** et de la **franchise** dans les relations du travail qui ressortent comme les valeurs déterminantes pour le succès du projet professionnel à l'étranger : « Il faut être humble, extrêmement **humble**. Non, ce n'est pas une blague ! Il ne faut surtout pas arriver avec un complexe de supériorité. Il faut être très à l'écoute des choses, curieux, poser des questions », recommande cet expatrié installé en Suède depuis plus de dix ans.

L'expérience est aussi, pour de nombreux expatriés, l'occasion d'apporter des changements significatifs à leur façon de manager. C'est le cas de ce cadre dirigeant d'un groupe américain installé aux Etats-Unis et ayant déjà vécu plusieurs expatriations en Europe et en Asie : « Aujourd'hui, j'ai un management beaucoup plus ouvert, je reste **à l'écoute**. (...) Sans perdre le respect de la fonction il faut apporter un esprit de leadership. Davantage accepter la discussion, expliquer le pourquoi des décisions, et au même temps faire participer les gens dans certaines décisions. Faire valoriser les équipes qu'on a autour de nous, les faire se sentir impliquées, qu'elles s'approprient les actions de l'entreprise. Sans cela on aura du mal à avancer quelque part ».

Faire des efforts, rester à l'écoute, apprendre à gérer les spécificités culturelles de ses collaborateurs semblent être des conditions préalables à la réussite de tout projet de management dans le contexte d'expatriation : « Etre chef d'une équipe locale, c'est un vrai challenge. (...) J'ai du faire des efforts pour être plus **patient**, plus **à l'écoute** aussi. Cela ne veut pas dire que je n'étais pas comme ça avant, mais ce sont les critères sur lesquels je devais beaucoup m'appuyer dans la gestion de l'équipe sur place. »

« **De la patience** ! J'ai appris à ne pas sous-estimer les difficultés et les différences et d'apprendre à les accepter. (...) Cela ne sert à rien d'insister sur son propre mode de fonctionnement, il faut comprendre les règles du jeu, et apprendre à jouer avec » sont des recommandations de cette femme d'origine mauricienne, expatriée de longue date d'abord en Europe (Luxembourg et Angleterre) et maintenant à Singapour.

Patience, respect et modestie se doivent, toutefois, d'être accompagnés d'une bonne dose de franchise, du sens de pédagogie et du goût de dialogue pour permettre au manager de gagner la confiance de ses collaborateurs et d'éviter les possibles malentendus interculturels. Les interactions doivent être transparentes et l'autocensure serait le pire des réflexes à développer en ce genre de situations : « *Il faut accompagner. Suggérer, challenger un petit peu, et puis surtout **prendre le temps** de le faire. (...) Et puis bien se positionner. Adapter le plus rapidement possible le mode de fonctionnement au quotidien. Même si c'est un peu spécifique, un peu délicat, il ne faut jamais se censurer, car c'est cela qui crée des malentendus* ».

Sur le plan professionnel, l'expatriation apporte également la satisfaction d'un enrichissement mutuel dans l'interaction avec des équipes locales. Croiser les idées, comparer les modèles et chercher ensemble les meilleures solutions sont considérés comme les meilleurs moyens pour faire valoriser ses collaborateurs tout en apportant une nouvelle vision : « *Je pense que c'est aussi notre rôle en tant qu'expatrié d'apporter une vision différente* », déclare ce jeune cadre du secteur informatique expatrié à Hong-Kong. « *Il y a la vision générale, le système du siège, ses procédures et ses modes opératoires, mais là, où il faut être subtil, c'est le contexte local. Tout en essayant d'homogénéiser, il faut savoir faire le tri entre les vrais et les faux problèmes (...) Après tout, la connaissance et le savoir précis doit venir et vient par les gens qui travaillent pour vous* » poursuit-il.

A quelques exceptions près, il est donc possible de constater que le management interculturel est une expérience appréciée par les expatriés. Elle permet à la fois de développer de nombreuses compétences et d'apprendre à mieux adapter son mode de management à d'autres contextes de travail. Les quelques mots-clés qui reviennent régulièrement dans le discours des expatriés, tels que « *vrai challenge* », « *très intéressant* », « *enrichissant* » en sont les meilleurs indicateurs.

5 TYPOLOGIE

Malgré l'hétérogénéité des profils des interviewés et la diversité de leurs expériences, on peut dresser une certaine typologie des expatriés, synthèse nécessaire à toute démarche compréhensive telle la nôtre.

La méthodologie qualitative que nous avons employée a permis de bâtir cette typologie non pas sur la base de variables sociologiques traditionnelles (sexe, âge, catégorie socio-professionnelle, nationalité), mais en s'appuyant sur des corrélations entre les différents phénomènes, et ceci, en partant du critère de la motivation à l'expatriation.

En effet, l'expatriation étant, à priori, un acte volontaire, il est légitime de se demander ce qui prédispose la mobilité internationale de ces individus et quel est le rapport qui existe entre les intentions qui motivent le déplacement et les différents aspects du vécu de l'expatriation.

Une observation attentive permet ainsi de constater que les logiques de comportements en situation d'expatriation sont fortement tributaires de la motivation au départ, elle-même conditionnée, bien évidemment, par la trajectoire individuelle de chacun.

L'application du critère de la motivation conduit, dans le cas de notre étude, à la distinction de trois types d'expatriés. Le premier concerne les expatriés dont la décision est avant tout influencée par une valorisation ultérieure de leur expérience de l'international ; le second ceux dont le départ est essentiellement motivé par un désir de développement personnel ; le dernier, en revanche, implique les personnes qui sont dans un besoin de rupture avec leur environnement professionnel et/ou personnel.

Nous verrons donc, au cours de cette analyse, comment les mobiles de l'expatriation découlent, d'une part, du passé familial, et interagissent, d'autre part, avec les différents phénomènes observés tels que le type de fréquentations dans le pays d'accueil, le rapport avec le pays d'origine ou encore le vécu du retour.

5.1 - Expatriation – démarche professionnelle

5.1

Le désir d'expatriation est, dans un certain nombre de cas, fortement influencé par une dimension stratégique et par l'appréhension de la mobilité en tant qu'outil de valorisation professionnelle.

Les expatriations sont autant d'occasions d'enrichir son « *profil* » et d'acquérir des compétences professionnelles et interculturelles que l'on juge indispensables pour le développement de sa carrière.

Les personnes dont les motivations s'inscrivent dans ce type de « *rentabilisation ultérieure* » sont, pour la plupart, issues de familles qui ont su inculquer la mobilité comme un atout dans la construction de rôles et de statuts privilégiés. La compréhension de ce type de population est donc indissociable d'une appréhension de paramètres familiaux, ainsi que de trajectoires personnelles qui en ont découlé : expériences de voyages, différentes langues maîtrisées.

Motivés avant tout par la réussite professionnelle, les individus appartenant à cette catégorie sont généralement en phase avec les projets de développement des entreprises dont ils sont salariés. Le potentiel de recrutement à l'international est d'ailleurs souvent déterminant dans leur choix de l'employeur et le désir d'expatriation s'accorde parfaitement avec les besoins de l'entreprise.

Une fois sur place, cette catégorie de personnes va privilégier le contact avec la communauté des expatriés. Leur premier réflexe serait de contacter les autorités de leur pays d'origine sur place et de tisser des liens sociaux avec leurs compatriotes. Les écoles et les clubs privés jouent, dans la socialisation de ces expatriés, le rôle primordial. Les relations avec les « *locaux* » sont souvent superficielles, à moins que ces derniers ne soient déjà intégrés dans le milieu privilégié des expatriés.

Sur le plan professionnel, on constate une certaine curiosité envers d'autres modes de fonctionnement et une propension à les intégrer dans la mesure où ils peuvent contribuer à l'amélioration des compétences et à l'enrichissement du bagage interculturel.

Cependant, le rôle d'expatrié étant, à leurs yeux, d'apporter une vision différente et de contribuer au respect des normes, une authentique immersion dans la culture de travail locale n'est que rarement atteinte.

Ce type d'expatriés garde des attaches assez fortes avec son pays d'origine. Les réseaux professionnels et amicaux sont généralement bien entretenus, et la conscience de leur utilité dans la perspective du retour assez développée.

Le retour au pays peut, dans certains cas, s'avérer difficile, mais ce sont avant tout les aspects pratiques de l'impatriation qui posent problème (administratif, logistique). La remise en cause personnelle est peu présente dans le discours de ce type d'expatriés. En effet, ils donnent l'impression d'être si fortement ancrés dans leur pays d'origine que nulle expérience de l'étranger ne semble avoir d'effet perturbateur majeur sur le plan identitaire.

On peut donc constater que les comportements que ce type de personnes adoptent lors de l'expatriation (mais aussi avant et après l'expatriation) émanent naturellement de l'approche qui s'inscrit dans une optique de professionnalisation.

En effet, une certaine mise à distance par rapport à la dynamique de l'interculturel est posée dès le départ, le but recherché n'étant pas tellement la découverte de pays et de cultures locales mais avant tout l'apprentissage profitable à une valorisation ultérieure.

5.2

5.2 - Expatriation – démarche personnelle

Si le premier type d'expatriés est essentiellement motivé par son développement professionnel, il en existe un autre qui appréhende l'expatriation sous un aspect plus personnel.

Les logiques qui sous-tendent ce type d'expatriations sont à prendre au niveau du désir de dépaysement et de coupure avec un environnement connu et maîtrisé. La curiosité vis à vis d'autres cultures et pays, et une volonté de remise en cause personnelle sont derrière le choix de ces individus, malgré les raisons objectives de l'expatriation qui peuvent rester strictement professionnelles.

Un certain nombre de ces individus sont issus des familles d'expatriés et ont connu, pendant leur enfance, des conditions de vie qu'ils chercheraient donc à reproduire, d'une manière ou d'une autre. D'autres viennent, au contraire, des familles sédentaires et s'inscrivent, donc, dans une logique de nouveauté et de défi à relever. Qu'ils appartiennent à l'un ou à l'autre groupe, le développement personnel reste le point commun de cette catégorie des expatriés.

Ils sont généralement assez critiques envers leur pays d'origine en amont de l'expatriation, parfois même encore plus à son retour. Les fréquentations dans le pays d'accueil sont principalement constituées de milieux multiculturels : couples mixtes, expatriés venant d'autres pays, autochtones. La communauté d'expatriés de son propre pays d'origine est perçue comme un milieu trop refermé sur lui-même, voire sectaire.

Au retour, la plupart de ces expatriés éprouvent des difficultés sur le plan de réintégration et manifestent un sentiment de déception par rapport aux relations amicales. D'ailleurs, ils finissent souvent par ne plus fréquenter que des milieux strictement internationaux.

Souvent adeptes de multiples expatriations, on peut dire que ces individus ont été, de par leur passé, prédisposés à partir vivre à l'étranger. L'attrait pour des pays et des langues étrangères a été développé tout au long de leur construction identitaire. Enfants de couples mixtes, anciens élèves d'écoles internationales ou boursiers d'études à l'étranger, ces personnes ont déjà, pour la plupart, connu des séjours plus ou moins longs en dehors de leur pays d'origine.

La vision de l'internationalité comme d'une certaine manière d'être au monde nous semble être ici la principale explication d'attitudes et de comportements de ce type d'expatriés. Nouvelles réalités à apprivoiser, nombreux défis à relever, environnement inconnu qui dynamise la remise en cause personnelle et remodèle les perceptions sont autant de mobiles cachés qui justifieraient les actions de ces expatriés. Leur principale caractéristique serait donc la recherche de cohérence entre une certaine vision du monde et les choix de vie dont l'expatriation fait grandement partie.

5.3

5.3 - Expatriation – démarche de rupture

Au delà d'une volonté d'enrichissement personnel ou professionnel, l'acte de l'expatriation peut aussi être provoqué par un besoin de coupure avec l'environnement. Il s'agit, pour les individus appartenant à cette catégorie, d'une façon de « *tourner la page* » et d'investir, dans la perspective d'une reconstruction personnelle et/ou professionnelle, un nouveau territoire vierge de souvenirs et de liens affectifs.

Ce type d'expatriation peut, encore une fois, revêtir la forme d'un départ pour raisons professionnelles, mais répond, à la base, à un besoin de rupture avec les différentes appartenances de l'individu, qu'elles soient transmises ou constituées.

Les expatriés dont les motivations s'inscrivent dans cet acte délibéré de rupture avec leur histoire personnelle, viennent, pour la plupart, des familles sédentaires et partent, en règle générale, assez jeunes et célibataires.

Le choix du pays se fait avant tout par rapport à la distance culturelle que le pays représente dans l'imaginaire du futur expatrié ; plus elle est importante, plus il a le sentiment de réussir dans la mise à distance désirée.

Le degré d'immersion dans la culture locale est assez important ; les fréquentations sont presque exclusivement composées d'habitants du pays d'accueil et la maîtrise de la langue devient vite très satisfaisante.

Les retours sont particulièrement difficiles sur le plan identitaire et le syndrome de « *l'expatrié récidiviste* » très répandu.

Dans le cas des retours « *définitifs* », les réseaux amicaux sont pratiquement entièrement reconstruits ; un fort sentiment de ne plus trouver de place dans son propre pays fait que l'expatrié se voit « *relégué* » dans le rang des étrangers et ne fréquente plus que des milieux internationaux.

A la différence des deux premiers types d'expatriations qui tendent vers un développement de compétences professionnelles et/ou de savoir-vivre interculturel, ce troisième type indique un choix qui n'est pas « *logiquement* » intégré dans la trajectoire de vie des individus qu'il concerne.

En effet, il serait presque nécessaire de ré-appréhender l'expatriation dans sa toute première définition, à savoir comme un acte de « *quitter sa patrie* », pour comprendre ce désir de se fixer un nouveau point de départ, ou alors au moins de procéder à une mise à distance identitaire et psychologique à travers la mobilité géographique.

5.4

5.4 - Motivation – clé d'explication du phénomène de l'expatriation

Si nous avons dressé cette typologie à partir du critère de la motivation, c'est qu'elle détermine, comme nous l'avons vu, les comportements en situation d'expatriation et de l'impatriation, alors même qu'elle est dépendante d'un certain nombre de facteurs, avant tout familiaux.

La motivation est donc un élément clé du phénomène de l'expatriation . La typologie qui en résulte ici n'est évidemment que l'ébauche d'une analyse qui pourra être approfondie, mais elle permet déjà d'avoir une meilleure compréhension du processus de l'expatriation.

L'approche méthodologique qui divise notre analyse en trois temps : « *avant, pendant et après* » ne trouve donc sa justification que dans le fait qu'elle met à notre disposition des réponses à l'ensemble du phénomène, à ce processus qui ne saurait, au final, être appréhendé que dans sa globalité.

Quels rôles jouent les constructions mentales, les représentations dont nous sommes tous tributaires dans nos choix de vie, dans le cas de l'expatriation ? Comment agissent-elles sur les motivations et de quelle manière participent-elles à l'intégration d'un nouveau territoire et d'une identité nouvelle ?

Ce que nous pouvons d'ores et déjà constater, c'est que ces diverses représentations vont devenir l'élément déclencheur dans le « *passage à l'acte* » de l'expatriation et qu'elles serviront, par ailleurs, « *de schéma directeur* » aux actions, pratiques et comportements des individus pendant et après l'expatriation.

EXPATRIATION : L'ÉPREUVE DU RETOUR

Mieux comprendre les caractéristiques des expatriés, connaître leurs atouts, identifier leurs difficultés et leurs attentes, tel est l'objectif de l'enquête de « *L'Observatoire de l'expatriation* ».

Parmi les thèmes abordés dans les réponses apportées au questionnaire et au cours des entretiens individuels réalisés pour cette étude, conduite, désormais chaque année, par Berlitz Consulting, le retour d'expatriation occupe, en 2011, une place à part. La majorité des expatriés en parle spontanément comme **d'une expérience éprouvante, pour ne pas dire douloureuse, perçue, dans la plupart des cas, comme un échec de réintégration au sein de l'entreprise ou du groupe employeur**. Un échec, une frustration qui suscitent bien souvent le désir d'un nouveau départ en expatriation. Comme une fuite .

Le discours des participants sur l'expérience du retour est certes un discours de représentation, parfois caricatural ou tenu sur le coup de l'émotion. Il est, par conséquent, difficile de cerner la part d'objectivité dans la perception des difficultés rencontrées. Cependant, il est possible de dégager un certain nombre de traits communs à partir des trajectoires individuelles.

Trois grands thèmes se détachent : le premier porte sur le « **vécu personnel** » du retour (personnel au sens du privé), le second se focalise sur le « **vécu professionnel** » et enfin, le dernier, le « **vécu intime** », laisse transparaître le ressenti profond de l'expérience. Cette étude devrait ainsi nous permettre de porter un regard approfondi sur les vrais enjeux du retour et de livrer quelques pistes de réflexion .

1 VÉCU PERSONNEL DU RETOUR DE L'EXPATRIATION

Sur le plan personnel, le retour est souvent compliqué par des tracasseries et formalités administratives, des problèmes de réintégration scolaire pour les familles avec enfants, des difficultés de réadaptation climatique, une certaine gêne dans les rapports avec les anciens amis, le souci de retrouver un logement à son goût et des conditions matérielles de vie semblables à celles qu'on avait dans le pays d'expatriation.

Bien que, paradoxalement, l'expatriation ne soit que rarement un gage de promotion professionnelle et d'une meilleure rémunération, la vie d'expatrié est généralement jugée très agréable dans ses aspects quotidiens (climat, nourriture, aide ménagère, activités, voyages, fréquentations). A l'étranger, l'expatrié bénéficie généralement d'un cadre de vie privilégié qu'il a du mal à retrouver à son retour au pays : « *On était mieux logé ; il y avait une domestique qui faisait tout, gardait les enfants le soir, préparait le petit déjeuner le matin, etc. La vie sociale était riche, on sortait dîner un soir sur deux et on partait souvent en voyage, au moins une fois par mois (...)* Et puis le climat était idéal, là bas c'est l'été toute l'année », se souvient avec nostalgie ce cadre de banque qui était expatrié à Singapour.

La dégradation des conditions matérielles et les problèmes d'ordre administratif semblent être à la base du premier « *choc du retour* » ; « *dur* », « *mal vécu* », « *compliqué* », « *frustrant* », sont quelques uns des qualificatifs employés par les expatriés pour évoquer leur expérience du retour.

Même dans les cas où il est précédé d'un sentiment d'échec par rapport à sa période d'expatriation ou d'un départ prématuré et/ou mal préparé, le « *vécu personnel* » du retour subit l'influence d'autres facteurs plus personnels.

La cohésion familiale y joue un rôle capital ; ayant traversé l'épreuve de l'expatriation, le couple est, en règle générale, suffisamment soudé pour affronter, sans problème majeur, les tensions du retour ; une réadaptation rapide des enfants et leur réussite scolaire apportent une satisfaction souvent compensatrice des effets négatifs du retour.

En revanche, les rapports avec les anciens amis, même ceux d'enfance, sont souvent affectés et la plupart des expatriés sont enclins à se détacher de ces « *vieilles* » amitiés au profit de

nouvelles connaissances nouées avec des personnes ayant vécu, elles aussi, à l'étranger : « *Il est quand-même plus simple de garder un contact avec les gens qui ont aussi vécu une expérience internationale* », confie une épouse d'expatrié ayant vécu pendant deux ans à l'île Maurice. « *On a plus d'atomes crochus avec les gens qui ont bougé* », confirme un autre expatrié en partance pour la République Tchèque.

« C'est comme s'il y avait une frontière invisible entre nous. A mon retour je me trouvais en complet décalage même avec mes amis qui étaient parmi les plus proches. » (Un cadre français de retour du Japon)

Sur le plan amical, le retour est un moment chargé d'incompréhensions et de malentendus, parfois même de sentiments négatifs, tels que jalousie. Plusieurs années d'expériences de vie différentes creusent le fossé, même avec des amis d'enfance : « *Je suis parti aux Pays-Bas avec un ami, et quand on est revenu, je m'entendais mieux avec lui qu'avec mes amis français qui n'étaient pas partis à l'étranger et que je connaissais depuis tout petit* », déclare un cadre du secteur pétrolier actuellement expatrié au Royaume-Uni.

Parfois, le contact est définitivement rompu avec ses réseaux amicaux et professionnels dans le pays d'origine « *Quand on est expatrié, les gens ont l'habitude de se rencontrer énormément. L'un des problèmes d'expatriation peut être un manque de construction de réseaux professionnels ou amicaux dans son propre pays* » explique ce cadre d'un groupe américain de fabricant de mobilier de bureaux, en partance pour les Etats-Unis après une série d'expatriations en Asie et en Europe. Ce « *problème* » semble être la conséquence d'un éloignement psychologique qui s'opère souvent chez les expatriés, lui-même résultat de continuel efforts d'adaptation au nouvel environnement : « *Même la famille ne me manque pas vraiment et cela ne me pose pas de problème de partir, il reste que j'apprécie que les gens viennent nous voir* » avoue cette jeune femme actuellement expatriée en Turquie.

Dans certains cas, la rupture est encore plus nette, et le sentiment de distance renforcé à chaque nouveau retour de l'expatriation : « *A mon arrivée, je n'étais plus du tout en phase avec les Français. C'était encore pire que la première fois. Maintenant, mes amis sont très internationaux. J'ai beaucoup de mal à avoir des affinités franco-françaises. Je ne me sens plus compris par les Français* », témoigne cet expatrié français de retour depuis plusieurs années, mais désireux aujourd'hui d'une nouvelle expérience à l'étranger. Décalage aussi avec l'entourage : « *C'était très bizarre, il a fallu que je me réadapte dans l'autre sens* », nous confie cette jeune femme ayant vécu une expérience d'expatriation dans le sud d'Italie. Un autre expatrié français regrette en retrouvant son pays que désormais ses compatriotes lui apparaissent en comparaison « *toujours négatifs et arrogants* » et « *se regardant le nombril* ».

Les éléments externes (entourage familial et amical, environnement) ne déterminent qu'en partie le vécu personnel : ressources internes telles que désir de réadaptation et capacité à rebondir sont essentielles à la réussite du processus de réintégration dans son pays d'origine.

La durée de ce processus est évidemment variable d'un individu à l'autre. Cependant, dans la majorité des cas, avant même qu'elle ne soit définitivement accomplie, la réintégration est interrompue par le désir de repartir et de se retrouver de nouveau en situation d'expatriation.

Même si la préparation au retour semble être le meilleur remède contre cette perte de repères affectifs et sociaux, peu d'expatriés admettent y avoir déjà eu recours : « *Cette fois-ci nous préparons notre retour ce que l'on n'avait pas fait les fois précédentes(...)* On voudrait vraiment anticiper les choses », nous confie cette mère de famille en partance pour sa troisième expatriation.

*« On ne se méfie jamais assez du retour (...)
Il doit être préparé au moment où l'on quitte le pays. »*

(un ancien expatrié français ayant lui-même vécu plusieurs retours difficiles)

2 VÉCU PROFESSIONNEL DU RETOUR DE L'EXPATRIATION

Contrairement au vécu personnel, la plupart des témoignages recueillis ne font pas état d'un vécu professionnel particulièrement difficile lors du retour.

C'est que, le plus souvent, ce sont les raisons professionnelles qui motivent le retour, mais qui, dans un deuxième temps, provoquent aussi de nouveaux départs.

En effet, la vie des expatriés est avant tout rythmée par des challenges professionnels ; retourner au pays ou enchaîner sur une nouvelle expatriation sera une décision prise en fonction des opportunités de carrière : *« Il y avait un poste à New York, un poste à Londres, puis à Paris. Ce qui a débouché le plus vite et ce qui était le plus intéressant, c'était Paris. Donc, je suis rentré à Paris. (...) Assez rapidement, j'ai eu envie de revenir sur des choses plus opérationnelles et je me suis dit, je vais plutôt trouver ça à l'étranger »* explique ce cadre de banque qui a déjà connu plusieurs expatriations.

Dans tous les cas, qu'il s'agisse du retour au pays ou d'un nouveau départ à l'étranger, la mobilité est, le plus souvent, le résultat d'une démarche personnelle. Autant une première expatriation se fait, dans la majorité des cas, à l'initiative de l'entreprise, autant les mouvements professionnels suivants sont décidés par l'employé : *« Les quelques pistes que j'ai pu trouver, notamment celle qui a abouti, ont été le résultat de mes contacts personnels »* ; *« J'ai exprimé le souhait de repartir, mais j'ai fini par chercher par moi-même »*, nous confie d'une même voix deux expatriés, l'un de retour en France, l'autre en partance pour les Etats-Unis.

Même si, globalement, le vécu professionnel du retour est jugé positif, pour certains expatriés cela ne s'est pas passé comme ils l'auraient voulu : *« Le retour à Paris n'a pas été très facile professionnellement (...) Je ne trouvais pas mon compte dans mon nouveau poste ; il y avait une sorte de barrière, en plus les choses ont évolué »*. Le témoignage de cet ancien expatrié à Hong Kong confirme l'avis des spécialistes qui constatent qu'après avoir joui d'une grande autonomie, l'ex-expatrié se trouve souvent confronté au sentiment d'indifférence de ses collègues et pénalisé par des réseaux qui ont changé et des services qui ont été réorganisés.

D'autres réagissent en minimisant l'effort professionnel qu'ils ont dû déployer au retour et en le comparant à ce qu'ils ont pu connaître, durant leur expatriation, en termes de gestion de personnel dans un contexte multiculturel : *« Le retour n'a pas été un problème, en revanche ce qui me fut difficile c'est de quitter les personnes que j'avais connues là bas »*

S'il est parfois difficile de revenir, c'est que les entreprises sont peu enclines à réintégrer les expatriés, souligne ce cadre de banque de retour depuis plusieurs mois *« Il y a un coût associé (transport, déménagement, logement...) qui fait que certaines directions peuvent être réticentes à embaucher des gens qui viennent d'expatriation »*

Que ce soit dans le cadre d'un retour au sein de l'entreprise qui les a envoyés en expatriation, ou dans la perspective d'une recherche d'emploi, les expatriés sont généralement déçus par le manque d'intérêt accordé à leur expérience acquise à l'étranger. La question de la valorisation des compétences acquises à l'international touche plus particulièrement les expatriés en recherche d'emploi et qui expriment plus fréquemment leur déception au retour. En voici deux témoignages : *« Quand j'ai cherché du travail, on m'a répondu que d'avoir travaillé à l'étranger n'était pas valable ici. La recherche de travail ici en France est très compliquée ; on ne vous demande pas vos motivations, on ne regarde pas vos compétences humaines. Je n'avais pas du tout envie de revenir car je trouvais que les expériences à l'étranger n'intéressaient pas mon entreprise trop repliée sur elle-même »*. Ou encore : *« A Pôle Emploi, les annonces ne correspondaient pas à mon profil »*.



« *Ils n'avaient pas l'habitude de gérer un profil comme le mien, on était complètement en décalage.* » (Un expatrié parlant de son retour en France)

Malgré quelques mauvaises expériences de ce type, la plupart des expatriés comptent sur leur « *capital de mobilité professionnelle* » constitué au fil des années pour faire évoluer leur carrière dans leur pays d'origine ou ailleurs.

La décision d'expatriation peut parfois être influencée par une dimension stratégique visant à une « *rentabilisation ultérieure* » dans son pays d'origine ou ailleurs, même si le « *retour sur investissement* » ne se fait pas tout de suite : « *Il faut être patient* », prévient cette conjointe d'expatrié de retour des Etats-Unis depuis 6 mois.

Pour certains expatriés, notamment ceux qui le sont depuis plus de dix ans, l'accumulation des expériences et la conscience de leur « *capital de mobilité professionnelle* » peuvent aussi être un mobile dans la décision du retour au pays d'origine avec une idée de « *servir à la patrie* » : « *Il y a beaucoup de choses à faire dans mon pays et ça me plairait beaucoup d'ajouter ma pierre d'édifice* » confie cet expatrié travaillant actuellement en Suède dans le domaine de la santé.

3 VÉCU INTIME DU RETOUR DE L'EXPATRIATION

Rassembler les éléments des vécus personnels et professionnels du retour, les décrire et en repérer les références communes permet de pressentir les principaux enjeux du phénomène : manque de préparation au retour et difficultés de réintégration assez généralement partagées qui en résultent, suivies d'un désir de repartir ; volonté affichée de faire valoir son expérience à l'international et déception face à la réalité où son « *capital de mobilité* » n'est pas toujours pris en compte...

Afin de pouvoir esquisser quelques traits communs à partir des ressentis individuels, posons-nous, avant tout, la question : Quels types d'énonciations pouvons-nous considérer comme révélateurs du vécu intime du retour ?

Si le discours sur le vécu personnel et professionnel prend souvent la forme d'exemples concrets, parfaitement identifiables dans le temps et l'espace, faisant le plus souvent référence à la problématique matérielle et pratique du retour, nous avons noté dans le récit des expatriés la présence d'un autre registre recouvrant à la fois les aspects émotionnels et les réflexions dont la remise en contexte permet de repérer un certain nombre de contradictions, révélateurs du rapport ambigu que les expatriés entretiennent avec leur pays d'origine et leur identité première. La présence de ce discours antinomique nous conforte dans l'idée que le vécu du retour, ou encore plus généralement de l'expatriation, est d'une complexité bien plus importante qu'on ne le croît, et qu'une analyse fiable se doit de le prendre en compte.

3.1 - Que révèle le discours des expatriés sur le vécu intime du retour ?

Tout d'abord, on est frappé par de nombreux témoignages évoquant les difficultés à partager son expérience d'expatrié(e) avec ceux qui ne l'ont pas connue, phénomène auquel on ne s'attend pas et qui conduit à l'isolement et au repli sur la communauté des expatriés : « *J'étais surprise de voir que les gens me posaient des questions mais quand je leur racontais mon expérience, ils perdaient le fil. Avec mon mari, on a fait ce constat et l'on s'est dit qu'il fallait mieux que l'on garde cette expérience pour les gens qui avaient vécu la même chose que nous. (...)* Avec ces gens, on avait le loisir de reparler de notre passé à l'étranger ».

La difficulté ne se situe pas seulement du côté de l'interlocuteur, c'est toute la chaîne de communication qui semble être perturbée : « *J'essayais de trouver des mots pour expliquer mon expérience, mais je ne savais pas comment faire. Ils ne peuvent pas la ressentir ; c'est comme s'il y avait une frontière invisible entre nous.* » A partir du moment où l'expatrié(e) ne trouve pas les mots pour verbaliser ses émotions et souvenirs et que le contexte de l'expatriation ne remplit pas son rôle de fonction référentielle puisque l'expérience n'est pas partagée entre les deux locuteurs, il n'est guère surprenant que le destinataire du message soit peu réceptif et l'interaction verbale perçue comme décevante d'un côté comme de l'autre.

Les mots qui manquent pour transmettre son expérience c'est quelque chose de commun non seulement aux expatriés, mais aussi avec les autres types de « déplacés » (couples mixtes, immigrés) : « *Quand je suis rentré, j'avais perdu le réflexe linguistique. On me posait une question en français et je répondais dans une autre langue. (...) C'est vrai que ça fait peur, car on revient chez soi et on est pourtant obligé d'ouvrir un dictionnaire pour trouver un mot dans sa langue maternelle.* »

La « frontière » est tracée dès la première expatriation, cette sensation de différence que l'on éprouve vis-à-vis des personnes qui n'ont pas connu l'expérience de vie à l'étranger. Voici comment la décrit, de manière forte et détachée à la fois, un jeune cadre du secteur pétrolier actuellement expatrié au Royaume-Uni : « *J'imagine que j'ai vécu mon retour comme tous les gens qui ont eu une expérience à l'étranger. On a vécu des choses que les gens ne peuvent pas comprendre. On a beau expliquer, on a beau raconter, ils ne l'ont pas vécu et ne peuvent pas comprendre.* »

« C'est aussi extrême que les gens qui ont vécu une guerre, je veux dire que notre expérience n'est pas transmissible. »

(Un cadre expatrié en Grande Bretagne)

Dans la vie des expatriés, il y a donc bien un avant et un après. C'est manifeste dans la relation aux autres au retour d'expatriation. Les nationaux qui n'ont pas connu d'expatriation deviennent, à leur tour, des étrangers : « (...) ils perdaient le fil », « *ils ne peuvent pas le ressentir* », « *il y avait une frontière invisible entre nous* », (...) « *ils ne peuvent pas comprendre* », Et tout cela sans pour autant que sa propre appartenance au pays soit remise en cause : « *on revient chez soi* », « *un mot dans sa langue maternelle* ».

La comparaison avec le vécu de la guerre n'est pas non plus tout à fait anodine; toute proportion gardée, se retrouver en terre inconnue, dans des situations souvent déroutantes, face aux gens dont on ne connaît pas le mode de fonctionnement, n'est-ce pas une sorte d'épreuve de survie?

Parfois, les deux expériences, celle du temps de l'expatriation et celle du retour dans le pays, ne sont plus que les deux facettes d'une même réalité. C'est le cas de ces expatriés « *récidivistes* » pour qui, la vie n'est plus qu'un cycle alterné de phases de départ et de retour : « *Le truc qui est toujours bizarre, c'est de fermer la porte de l'appartement vide. Je suis parti, et j'ai quitté l'appartement. Maintenant en arrivant, on entre dans l'appartement vide et puis la vie recommence. Au bout de quelque temps, on trouve nos marques, et puis on s'installe dans le pays, on fait des rencontres et on commence à réfléchir sur les différences, à voir ce qui est mieux, moins bien. Après il y a des choses qu'il faut accepter, il y a des choses au quotidien qu'on va trouver énervantes par rapport à notre propre culture, et puis, à contrario, quand on termine sa période d'expatriation, tout est à l'envers. On revoit nos amis, notre famille, c'est beaucoup plus simple, et puis il y a des choses qui sont énervantes car on commence à comparer avec la situation d'avant.* »

« Recommencer, avec une nouvelle page blanche que l'on ouvre, c'est un vrai challenge. » (Une expatrié ayant connu plusieurs fois le « choc du retour »)

La succession des séjours à l'étranger et des retours au pays peut devenir un échappatoire aux difficultés de réintégration, une nécessité permettant de garder son équilibre : « *Quand je suis à l'étranger, je suis content, mais quand j'en reviens, je ressens une certaine satisfaction. (...) puis, quand je suis ici au bout d'un moment, je suis content de repartir à l'étranger. Cette alternance me convient bien* », explique cet expatrié d'une entreprise allemande résidant actuellement en Thaïlande.

Des rapports équivoques s'établissent souvent entre les expatriés et leur pays. Ceci est particulièrement sensible avec la France : critiques notamment de son système éducatif, ils sont prêts à revenir pour donner une éducation française à leurs enfants ou encore, laisser les enfants déjà scolarisés en France durant leur période d'expatriation mais en revanche sont peu tolérants, voire insolents sur la société française :

- a) « *Je préfère ne pas penser au retour.* »
- b) « *Même si je me plais énormément à l'étranger, j'ai quand-même envie de rentrer.* »
- c) « *S'il faut revenir en France, ça sera un facteur de frustration. (...) Et si cela ne se fait pas [de rester à l'étranger], je ne serai pas déçu.* »
- d) « *Je n'ai pas l'intention de rentrer en France pour le moment.* »
- e) « *Au bout de deux ans, j'ai ressenti le besoin de rentrer.* »
- f) « *Cette alternance me convient bien [de rentrer et de repartir], (...) je sais que finirai ma vie en France.* »

3.2 - Le retour, et après ?

Une véritable seconde expatriation, un second « choc » culturel, voilà à quoi on peut résumer l'expérience du retour dans le pays d'origine. Un ébranlement identitaire si profond qu'on n'arrive pas à retrouver sa place et que, très souvent, on ne tient plus en place.

Identité et territoire, ce sont là deux notions complémentaires qui expliquent le « **une fois expatrié, toujours expatrié** » que l'on perçoit dans la plupart des témoignages. Notions qui caractérisent tout type de population mobile, mais qui, chez les expatriés, prennent une dimension tout à fait particulière.

En effet, malgré de nombreuses similitudes (sensation de décalage, perte de réflexe linguistique, difficulté à nouer des relations amicales), les expatriés font le choix de ne pas vivre dans cet « *entre-deux* » si caractéristique des autres populations mobiles.

Le bouleversement profond ressenti au retour de la première expatriation conduit, en effet, à une volonté d'investissement dans d'autres territoires où les capacités d'adaptation seront de nouveau mises à rude épreuve. En réactualisant sans cesse la dimension territoriale de son existence, l'expatrié cherche à se reconstruire sans jamais parvenir à ce retour au bercail si profondément désiré.

L'« *entre-deux* » se transforme ainsi en un « *capital de mobilité* », une richesse dont on a du mal à se priver, un moyen aussi de palier aux distorsions identitaires qu'entraîne la mobilité internationale. Se nourrissant des expériences passées, il ne cesse de stimuler les expériences futures et rend le caractère transitoire de l'expatriation obsolète.

Observatoire de l'expatriation

Nous tenons tout d'abord à remercier tous nos partenaires qui ont largement apporté leur contribution à cet ouvrage et particulièrement :

Claude MULSANT - Cercle Magellan
Anne-Laure BUDIN - Cercle Magellan
Gilles LOCKHART - L'Expansion
Virginie MATRAT - L'Expansion
Antoine - L'Expansion
Christophe BOURUET - BVA
Caroline De BRANCHE - BVA
Estaban PRATVIEL - BVA
André LAURENT - INSEAD
Nathalie BOURDIN GAZAL - EuRA
Tad ZURLINDEN - EuRA
Dominic TIDEY - EuRA

Puis tous nos remerciements à :

Yukako UCHINAGA, President & CEO Berlitz International, Inc.
Vice Chairman Benesse Corporation
Tadashi OKAMURA, Director of Strategy & PR/Communications Berlitz Corporation
Marc VERGER - PDG Berlitz France
Keiko HARADA - Berlitz Corp
Linh HOANG - Berlitz Corp
James DAY - Berlitz Corp
Myriam HAMEZ SPY - Berlitz
Gail CODY - Berlitz
Asja PROHIC - Paris V
Alain LOUYOT - Journaliste Prix "Albert Londres"
Corinne ROBERT - Noir sur Blanc

Et bien sur sans oublier :

Tous les expatriés qui ont accepté de participer à cette enquête et d'être interviewés

Société de relocation :

INEXPAT - Cosmopolitan Services Unlimited - Ad Verbum - All Denmark Relocation - Clapham Gmbh Relocation Service - In Touch Relocations - Aef.info - Classe Export - Focus RH - Newzy - France Expatrié - UFE - Travailler en Suisse - Dualexpat - Dubai Madame - Expat Blog

Berlitz[®]
CONSULTING

Observatoire de l'expatriation



Et vous qu'aimeriez-vous laisser ?

Contact :

Département Berlitz consulting

38 Avenue de l'Opéra 75002 Paris

Tél: +33 (0)1 44 94 50 38

Fax: +33 (0)1 44 56 06 23

Adresse mail : berlitzconsulting@berlitz.fr

<http://www.berlitzconsulting.fr>

See You Soon On The Moon 2011

Berlitz[®]
CONSULTING