

YASSINE SLAMA

Faculté de Sfax,
LARIME, ESSEC de Tunis, Tunisie



Le rôle des salariés locaux dans l'adaptation des expatriés

Cas des multinationales au Maroc et en Tunisie

Cette recherche vise à mieux comprendre les attitudes des salariés locaux et des expatriés à l'égard de la notion même d'expatriation afin de définir les facteurs d'échec ou de réussite de l'expatriation. Elle apporte une vision plus large de l'expatriation dans les multinationales au Maroc et en Tunisie, deux pays qui offrent aux entreprises internationales un cadre présentant de nombreuses similitudes. Les auteurs ont étudié les implications managériales de façon à améliorer l'efficacité des entreprises qui décident d'expatrier certains salariés.

Dans un contexte d'ouverture et de globalisation des économies, la mondialisation de l'entreprise s'accélère. Toutes les entreprises souhaitant opérer sur les marchés étrangers sont amenées à relever les défis de l'expatriation des cadres. Avec des acteurs et des équipes différentes, la compréhension et la gestion de la diversité sont désormais devenues indispensables pour les entreprises qui visent l'expansion ou la consolidation de leurs opérations à l'étranger.

À l'internationalisation, dans sa forme la plus simple par l'importation et l'exportation de biens de consommation ou de matières premières, succède la mondialisation où les organisations produisent et vendent dans plusieurs pays à travers un réseau de filiales. Les termes d'organisations multinationales, de fusion/acquisition, de délocalisation, font désormais partie du langage commun. Pour faire face à cette globalisation, les entreprises recrutent et multiplient les mouvements de personnel à un niveau international. Elles répondent ainsi à trois besoins stratégiques essentiels : le développement des managers, la coordination et le contrôle, et, enfin le partage et l'échange d'informations (Black *et al.*, 1992 ; Cerdin, 2002).

Cette recherche vise à mieux comprendre les attitudes des salariés locaux et des expatriés à l'égard de la notion même d'expatriation afin de définir les vecteurs d'échec ou de réussite de cette expatriation ; à acquérir une vision satisfaisante de l'expatriation dans les multinationales au Maroc et en Tunisie. En effet, ces deux pays offrent aux entreprises multinationales un cadre présentant de nombreuses similitudes.

Les enjeux managériaux de cette recherche consistent à faciliter la réussite de l'expatriation dans les multinationales implantées au Maroc et en Tunisie, à améliorer l'accueil des expatriés par les locaux, à favoriser une adaptation mutuelle. Après avoir présenté brièvement le cadre conceptuel de l'expatriation, nous exposons la démarche méthodologique relative aux investigations empiriques. Nous discutons les résultats et nous proposons des solutions managériales visant à améliorer l'intégration et l'adaptation des expatriés dans les multinationales marocaines et tunisiennes concernées.

I – LA MOBILITÉ INTERNATIONALE : QUELQUES ASPECTS CONCEPTUELS

1. L'approche de l'expatriation

Au sein des entreprises, la mobilité internationale englobe aujourd'hui un grand nombre de réalités distinctes, parmi lesquelles nous pouvons noter les détachements et les expatriations. Bonache *et al.* (2007) ajoutent à ces catégories les affectations de courte durée, les voyageurs fréquents – *frequent flyers* –, les personnes parties sur leur propre initiative – *selfs-initiated* –, et les groupes de travail virtuels. Dans cette recherche, nous nous intéressons principalement à deux types d'expatriation, qui ont en commun d'impliquer une installation physique dans le pays d'accueil : les expatriés classiques et personnes parties sur leur propre initiative.

Les expatriés classiques se définissent comme des salariés « qui quittent temporairement l'entreprise de leur pays d'origine pour une affectation de plusieurs années, en moyenne trois, dans un autre pays avec une

perspective de retour » (Cerdin, 2004). Les personnes parties sur leur propre initiative quittent leur organisation pour un poste dans une nouvelle entreprise à l'étranger, sans avoir de perspective de retour prédéfinies. Ce second type de mobilité internationale ne cesse de croître. L'objectif principal de l'expatriation est, dans le cas d'une expatriation classique, l'accomplissement d'un projet organisationnel. Dans le second type de mobilité au contraire l'objectif est centré sur l'individu et son développement dans le cas du *self-initiated* (Inkson *et al.*, 1997).

Andresen *et al.* (2012) développent une nouvelle approche celle de l'« auto-expatriation », une expatriation basée sur une initiative personnelle, dans la perspective d'explorer de nouveaux marchés d'emploi. Il s'agit de la première étude complète sur ce type de mobilité.

Dans une ère de guerre mondiale pour le talent, les entreprises éprouvent des difficultés à trouver des employés hautement qualifiés. Ce type d'expatriés ont le potentiel pour combler cette lacune talent. Les économies nationales ont donc intérêt à créer les conditions favorables pour attirer ces expatriés aux compétences demandées et provoquer leur rapatriement.

2. La théorie de la congruence

Outre l'approche de l'expatriation que nous venons de présenter, une autre permet de tisser le fil d'Ariane de nos fondements, à savoir la théorie de la congruence. Cette théorie de la congruence s'attache à comprendre l'adéquation entre la personne et l'environnement (*person-environment fit*) et les conséquences de cette adéquation. Cette théorie est devenue de plus en plus prégnante dans les recherches en psychologie organisationnelle (Van Vianen *et al.*,

2007) et en management (Jansen et Kristof-Brown, 1998). Présente dans la littérature sur le management depuis quelques années (Kristof-Brown *et al.*, 2005), elle est particulièrement étudiée dans le contexte du recrutement et de la socialisation des nouveaux arrivés dans une organisation (Caldwell *et al.*, 2004 ; Caligiuri et Phillips, 2003).

La compatibilité personne-environnement peut se définir de manière générale comme la congruence entre un individu et certains aspects de l'environnement de travail (Jansen et Kristof-Brown, 2006). En d'autres termes, elle est définie comme la compatibilité entre un individu et son environnement de travail, qui se produit lorsque leurs caractéristiques sont en bonne concordance (Kristof-Brown *et al.*, 2005). Cerdin et Le Pargneux (2009) proposent un modèle conceptuel de la réussite des expatriés qui s'appuie sur cette théorie. Ils examinent comment la congruence entre des caractéristiques de carrière et l'affectation internationale pourrait avoir un impact sur le succès d'une affectation internationale dans ses différentes étapes. Ils proposent un modèle global du succès de l'affectation internationale qui comprends trois étapes, avant l'expatriation, pendant et au retour d'expatriation.

II – OBJECTIFS DE L'EXPATRIATION

L'expatriation peut répondre à plusieurs objectifs pour l'entreprise multinationale : l'expatrié peut se voir confier une mission de direction de filiales étrangères ou de formation des cadres locaux. Un autre but est de disposer d'un vivier de managers ayant vécu une expérience de longue durée

à l'étranger, ceux-ci étant censés y acquérir des compétences utiles à l'expatriation dans le pays hôte. D'un point de vue général, l'objectif de l'expatriation est le transfert de compétences et de savoir-faire. Les salariés locaux jouent un rôle important mais souvent peu étudié dans le processus d'adaptation. Une expatriation réussie constitue une source de multiples transformations dans le domaine des ressources humaines en faveur de l'amélioration des performances de l'entreprise.

L'expatriation peut être source de difficultés. La rencontre de cultures managériales, nationales, régionales provoque des incompréhensions, des blocages sources de coûts

et de dysfonctionnements. La volonté de transposition sans considération des contingences est l'une des principales causes des échecs. L'expatriation peut également contribuer à l'enrichissement (diversité, apport d'expériences, innovation, etc.).

Les politiques de transfert de quatre entreprises internationales examinées par Edstrom et Galbraith (1977), ont fait ressortir qu'un nombre conséquent de transferts permet de créer « un réseau informel d'informations, un degré supérieur de communication et une compréhension mutuelle entre le siège social et les filiales, entre les filiales elles-mêmes, aussi bien qu'une plus forte identification avec la culture

UNE RECHERCHE EMPIRIQUE

L'objectif de cette recherche est d'acquérir une vision aussi complète que possible des attitudes des salariés locaux et des expatriés à l'égard de l'expatriation. En effet en sciences de gestion, la quasi-totalité des recherches qualitatives s'alimentent « aux mots des acteurs » afin de comprendre les pratiques organisationnelles (Wacheux, 1996). Nous avons adopté une posture interprétativiste qui passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité au travers de leurs interprétations. Nous avons élaboré deux guides d'entretien. Le premier, destiné aux locaux marocains et tunisiens, est composé de quatre grands thèmes. Le deuxième guide, destiné aux cadres expatriés au Maroc et en Tunisie, est composé de cinq thèmes. Les entretiens sont réalisés sur les personnes interrogées et d'une durée d'environ une heure. Ils sont enregistrés sur dictaphone afin de conserver l'ensemble du contenu. La retranscription est effectuée après chaque entretien. Sur le plan des caractéristiques des cadres locaux interrogés, l'enquête révèle que la population est majoritairement masculine (cinq femmes contre vingt-cinq hommes). En ce qui concerne les expatriés soumis à l'enquête, celle-ci montre une forte dominance masculine (quatre femmes contre quinze hommes). Concernant les filiales de multinationales au Maroc, quinze cadres locaux et sept cadres expatriés et pour les filiales de multinationales en Tunisie, douze cadres expatriés et quinze cadres locaux. Les logiciels d'analyse des données qualitatives contribuent à identifier de manière plus rapide les similitudes et les différences de textes abondants. L'analyse de contenu assistée par ordinateur répond aux questions suivantes : Que dit-on ?, Comment le dit-on ? Qui dit quoi ? (Point *et al.*, 2002).

organisationnelle, sans mettre en péril les cultures des filiales locales ». Il s'agit, selon les termes d'Edstrom et Galbraith d'un « contrôle par la socialisation ».

Dans le même cadre Hocking *et al.* (2004) expliquent qu'une expatriation classique répond à trois besoins, besoin de pourvoir un poste, développement de l'organisation et développement des expatriés.

III – PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

1. Les représentations des locaux et des expatriés

Les principales représentations des cadres locaux et des expatriés quant à l'expatriation structuront l'interprétation des résultats des différentes interviews effectuées.

L'influence de la langue et la communication

L'analyse des interviews révèle que la méconnaissance de la langue arabe par les expatriés et de la langue française par les Tunisiens et les Marocains constitue un frein pour la communication et une entrave à la circulation de l'information dans les deux sens. Plus spécifiquement, dans certaines strates des organisations, notamment au niveau des départements de production (personnel d'exécution), les locaux maîtrisent généralement moins bien le français qu'au niveau des départements administratifs (cadres).

Un expatrié l'explique en disant : « au sein de l'entreprise, même si mes collègues sont francophones sachant que je ne parle pas l'arabe, on peut avoir parfois des confusions au niveau du vocabulaire. Ce qui est important dans ce cas-là, c'est que je puisse apprendre rapidement le vocabulaire technique et communicationnel qui est

pratiqué dans l'entreprise parce que chaque entreprise a son jargon. Ce jargon, je ne le connais pas et parfois il y a des mots qui n'ont pas la même signification ici et là. Donc, il peut y avoir une barrière importante sur le plan du vocabulaire propre à l'entreprise... ».

« Le niveau de la compréhension de la langue 6,5/10, j'apprends à droite et à gauche, je suis en apprentissage auprès de mes amis. Je suis un peu orgueilleux mais je reste modeste. Écouter ce que les autres ont à me dire et ensuite aller analyser tout cela... ».

« La langue : une vraie barrière, elle est très difficile à apprendre, c'est la prononciation... Au bout de 6 ans d'expérience, je comprends beaucoup et je prononce très mal. J'ai suivi pendant un an des cours d'arabe à l'Institut français... »

Souignons qu'au niveau des locaux tunisiens qui sont appelés à faire un travail simple, répétitif sans qualification professionnelle pointue et sans recours à une technologie, la connaissance de la langue française n'est pas indispensable. Cette difficulté de la langue peut être neutralisée grâce à la maîtrise de la langue française des cadres locaux tunisiens qui servent de charnière à la transmission de l'information entre les deux partenaires. « Je trouve que mes collaborateurs maîtrisent bien la langue française... »

Mamlouk et Hechiche (2008) précisent que la langue utilisée pour communiquer ne semble pas constituer un problème pour les expatriés français. En effet, la plupart de leurs collaborateurs tunisiens parlent la langue française. Mais des problèmes concernant la compréhension de certaines expressions ou tournures de phrases peut entraver la compréhension du message.

Concernant les expatriés, leur statut leur confère le droit de ne pas être en mesure de connaître la langue arabe, ce qui n'empêche pas certains d'entre eux de faire l'effort d'apprendre des mots en arabe utilisés souvent dans l'exercice de leur fonction. Nous nous inscrivons ici dans la pensée de Barrett et Bass (1976) selon laquelle la volonté de communiquer comprend la volonté d'utiliser le langage du pays hôte et le désir de comprendre et de se lier avec des nationaux. Le degré de maîtrise de la langue du pays d'accueil devrait faciliter l'adaptation et le transfert des compétences. Il est évident qu'un effort fourni par les expatriés, au niveau de l'apprentissage de la langue arabe, favoriserait dans une large mesure les relations mutuelles ; ce qui constituera déjà un premier pas vers l'adaptation. À cet effet, Mendenhall et Oddou (1985) montrent que, à part le niveau linguistique « de survie », c'est le réel désir de communiquer qui prime ici sur le niveau de maîtrise de la langue étrangère. C'est peut-être en ce sens que les expatriés interviewés soutiennent l'idée que les lacunes constatées au niveau de la maîtrise de la langue n'influent pas sur l'adaptation, le transfert de compétences ou l'efficacité professionnelle. Au niveau de la communication, dans les structures multinationales, toutes les informations communiquées aux expatriés sont contrôlées et filtrées par les cadres locaux afin de maîtriser au maximum les situations de prise de décision.

« Au niveau de la circulation de l'information il y a un grincement, l'information ne m'est communiquée qu'après l'autorisation de responsable local, c'est une chose que j'ai apprise. Il y a des choses qui se disent et des choses qui ne se disent pas ça dépend des directives, ce qui n'est pas normal... »

Souligner la diversité des langues utilisées dans les entreprises enquêtées peut influencer ce qu'on cherche à mesurer exactement à savoir ce que représente l'expatriation. Les langues ne sont pas un critère de choix d'un expatrié. C'est la compétence dans le métier qui prime. Pourtant, le manque de maîtrise des langues étrangères est un sérieux handicap, notamment à l'arrivée.

On a toujours peu de temps pour donner une première impression. La capacité à nouer une relation dépend de la capacité à s'exprimer. Selon une opinion très répandue, les langues ne sont pas un problème, il suffit de vivre dans le pays. Pourtant, deux gardiennes d'immeuble originaires du même village à l'étranger ont parfois, quinze années après leur arrivée, une maîtrise très différente de la langue d'accueil. Il y a donc une habileté pour les langues...

– L'apprentissage des langues, c'est comme le vélo d'appartement : vingt minutes par jour suffisent. La difficulté ne réside pas dans les vingt minutes, mais dans la régularité. En langue, l'effort paie. Les enfants apprennent très vite, mais ils oublient aussi vite.

– La langue, reflet de la culture. Il n'y a pas véritablement d'initiation culturelle sans un minimum de connaissance de la langue. Au détour d'une phrase se cachent les fondements d'une culture.

Malgré les différences, il existe un code de conduite quasi universel : l'étranger va à la rencontre de l'autochtone. Par cette attitude, il montre son intérêt pour les gens qui l'accueillent sur leur territoire, son absence d'hostilité. Pour illustrer cette idée un expatrié nous précise que « sur le plan professionnel, moitié en arabe moitié en français. 80 % des Marrakchis comprennent très bien le français. Tout est bilingue dans les

banques, dans les mairies, la déclaration des sociétés, excepté les juridictions qui sont en arabe. C'est en parlant qu'on apprend... La communication est facile malgré les différentes nationalités ».

– La langue, une arme à double tranchant. Pendant l'apprentissage d'une langue, l'individu passe par trois stades : la conscience de son ignorance, le sentiment d'être compris, la certitude d'avoir encore beaucoup à apprendre.

La convivialité des locaux

Tout en s'appuyant sur la notion d'adaptation internationale et de la décision de l'expatriation (Cerdin, 1996), nous avons essayé de cerner l'adaptation à l'interaction (aux contacts avec les membres de la communauté d'accueil). Nous avons saisi cette adaptation à partir des items suivants : socialisation avec les nationaux hôtes, contact avec les nationaux hôtes en général, contact avec les nationaux hôtes en dehors du travail, parler avec les nationaux hôtes. Les résultats des interviews révèlent le caractère convivial et spontané des locaux tunisiens qui procurent aux expatriés des facilités pour s'adapter à l'environnement de la filiale et au comportement des locaux. « Le personnel est jeune, l'ambiance de travail est conviviale et saine ».

La majorité des expatriés marocains insistent sur le côté conviviale des locaux marocains en disant « tous mes amis sont marocains, à l'exception d'un ou deux français. Une vraie disponibilité des gens très gentille et vraiment serviable dans le sens du service. Pas serviles mais serviables. Ils le font d'une manière généreuse. En France, on prend cela pour de la servilité et de la soumission complète ».

La famille et l'adaptation interculturelle

La famille, notamment le conjoint des expatriés, joue un rôle déterminant dans l'expatriation et l'adaptation interculturelle des expatriés, aussi bien positivement que négativement. L'inadaptation de la famille est une cause décisive de l'échec de l'expatriation qui peut se traduire par un rapatriement prématuré. Ce constat, issu de nos entretiens, est aussi celui de Black et Stephens (1989) qui parlent de causes récurrentes de rupture de contrat.

Dans ce sens, les travaux de (Cerdin, 2000) montrent que l'adaptation générale des cadres français expatriés est en moyenne supérieure à l'adaptation de leur partenaire. Pour le conjoint, la rupture avec sa vie dans son pays, avec ses proches et avec ses amis peut se ressentir d'une manière profonde en raison de l'absence d'une structure de vie occidentalisée. Ce problème se pose avec beaucoup plus d'intensité pour les conjoints ayant été contraints de quitter leur emploi suite à l'expatriation. Ajoutons à cela l'absence fréquente du mari qui est obligé d'investir plus de temps dans le domaine professionnel suite aux lourdes responsabilités dans la nouvelle organisation. Notre étude révèle que tous les expatriés et les épouses expatriées passent inéluctablement par une période difficile caractérisée par un déséquilibre entre travail et famille. Un délai d'adaptation est essentiel à un nouvel équilibre.

« La première période d'expatriation est très difficile (le conjoint, les enfants) les patrons des multinationales sont de plus en plus conscients des problèmes liés à l'expatriation. On ne part pas directement pour une expatriation on la prépare, l'expatrié passe des missions de courte durée en

compagnie de son conjoint, de ses enfants et cela agit sur la performance de l'expatrié et son opérationnalité. »

La problématique familiale est généralement la plus délicate à gérer. La première difficulté réside dans la carrière du conjoint et dans sa possibilité de pouvoir travailler sur place s'il le désire. Les témoins soulignent l'importance pour le conjoint de trouver des occupations sur place. Dans les cas où la famille ne peut pas accompagner l'expatrié, la séparation est aussi source de difficultés.

L'éloignement de la famille et des amis est souvent évoqué comme une frustration. Les liens sont importants à conserver (mail, téléphone, etc.). « Bien entendu, sur notre Intranet, les collaborateurs peuvent trouver un maximum d'informations pratiques et réactualisées par pays. Enfin, sur place, c'est l'unité d'accueil qui prend en charge l'accompagnement et l'intégration de l'expatrié » déclare un DRH d'une filiale de multinationale.

Un autre expatrié précise « lorsque la réponse est positive concernant l'acceptation de l'expatriation, une attention toute particulière est accordée à la famille du (de la) candidat(e) durant la préparation à l'expatriation. La visite de reconnaissance est une première occasion pour le candidat et sa famille de connaître son poste et son environnement professionnel éventuel. Enfin, des cours de civilisation et de langue sont proposés à l'expatrié et à sa famille pour se préparer aux changements culturels. En général, notre politique identifie correctement les candidats potentiels, ce qui facilite les transferts ».

Les enfants peuvent aussi constituer un frein à l'expatriation. Les problèmes de scolarité ont été évoqués. Que ce soit la scola-

rité locale avec les problèmes linguistiques et de niveau, ou bien les difficultés que posent les éventuels décalages de périodes scolaires.

En revanche, tous soulignent l'extraordinaire ouverture d'esprit que l'expatriation offre aux enfants, sans compter, dans certains cas, l'accès aux langues étrangères.

L'adaptation interculturelle et l'efficacité professionnelle

Il n'y a pas de véritable adaptation culturelle sans choc culturel, comme il n'y a pas d'adulte équilibré sans adolescence. Le choc culturel comporte trois phases : l'euphorie, le rejet, l'adaptation progressive.

– L'euphorie : pendant les premiers mois, l'expatrié a un comportement de touriste. La sensation de liberté et le plaisir de la découverte lui procurent une grande excitation.

– Le rejet : vers le troisième ou le quatrième mois, l'expatrié est vraiment plongé dans la vie du pays et il prend conscience de l'ampleur des différences culturelles. Ses anciens repères culturels lui manquent, il ressent la fragilité de son système de valeurs ; il éprouve alors un sentiment de vulnérabilité et de découragement. Pour se protéger, il rejette la culture d'accueil. Variables selon les personnes, les symptômes sont ceux du mal-être voire de la dépression : fatigue excessive, irritabilité, agressivité, alcoolisme, insomnies, boulimie, etc.

– L'adaptation progressive : la connaissance des phases du processus est déjà une aide. Il faut aussi vouloir remonter la pente, savoir en parler autour de soi, dans son milieu professionnel, familial, avec des personnes qui ont déjà géré ce type de choc. La patience paie, de grandes joies sont au bout du tunnel. C'est le quatrième stade, celui de la plénitude d'être biculturel.

« L'expatrié dans l'entreprise est nécessaire dès lors qu'il apporte un supplément de compétences et qu'il fait preuve d'ouverture d'esprit. Dans des carrières à l'internationale, l'expatrié c'est quelqu'un qui peut réussir, s'il est à la fois compétent, ouvert et utile à l'entreprise. »

Il est évident que l'adaptation interculturelle influence l'efficacité professionnelle. Un expatrié mal adapté ne peut exercer son activité professionnelle efficacement. La performance professionnelle est d'autant plus grande que le niveau d'adaptation est élevé. D'ailleurs les traits essentiels du modèle paternaliste ont des répercussions sur l'entreprise. Ces principales caractéristiques sont : la soumission à l'autorité, le respect des anciens, l'attitude face au temps (le futur dépend de dieu), le non-partage du pouvoir (grande distance hiérarchique), l'importance de la communauté au détriment de l'individu, le refus des conflits.

Dans de telle culture, la pire sanction pour les membres de l'organisation est la perte d'affection et l'exclusion de la famille. La pression est plus morale et sociale que financière et juridique. La considération, les appréciations favorables motivent davantage que l'argent. D'ailleurs, des recherches menées par Zghal (1994) en Tunisie démontrent que le paternalisme est réclamé par les salariés.

Les entretiens menés permettent de constater que les expatriés présentent des différences d'attitudes à l'égard de la hiérarchie. Le caractère normatif des structures hiérarchiques prévaut sur la dimension relationnelle chez les expatriés « ... les expatriés sont beaucoup trop formatés et ont un respect de la hiérarchie conséquent... ». La tendance étant inversée chez les locaux « ... il admet facilement à respecter la hié-

rarchie à condition qu'il soit respecté et il exige d'être respecté... ».

Par ailleurs, la notion de temps n'a pas la même valeur en France qu'en Tunisie ou au Maroc. Il n'est pas géré de la même façon. Une habitude ancestrale persiste encore chez les locaux tunisiens et marocains à savoir, le report de l'accomplissement d'une tâche ou la réalisation d'un travail d'un jour à l'autre, d'une heure à l'autre. Cette caractéristique est assez peu compatible avec le modèle français du rapport au temps. « Avant l'heure ce n'est pas encore l'heure et après l'heure ce n'est plus l'heure. Le respect de l'horaire du travail c'est quelque chose de sacré... je dirai que le Tunisien est très susceptible à ce sujet. ». Du côté du Maroc, « je pense que le Marocain aime qu'on s'intéresse à lui, à sa culture à sa façon d'être et de penser. On arrive à comprendre comment les locaux fonctionnent et à trouver un langage commun. Exemple : quand on vous dit cinq minutes cela veut dire plus tard. Donc pour remédier à ce problème, il faut dire maintenant. Il faut fonctionner dans leur tête comme eux ». Toutefois, dans certaines entreprises, le pari est gagné et les expatriés, avec beaucoup d'efforts et d'abnégation selon leurs témoignages, sont parvenus à habituer les locaux tunisiens et marocains aux concepts de délai.

2. Transposition du modèle de la maison mère et apport de l'expatrié

Cerdin (2003) a examiné la diffusion internationale des pratiques de gestion des ressources humaines. Il a proposé un modèle du rôle des expatriés dans la diffusion internationale de ces pratiques. La variable dépendante du modèle est la diffusion des

pratiques RH, leur mise en œuvre et leur internalisation.

Cependant, les expatriés, transposant généralement le modèle de fonctionnement de la maison mère, n'apportent de valeur ajoutée qu'au sens opérationnel (expérience). La présence d'expatriés (notamment français) est une valeur ajoutée, en termes de satisfaction des clients qui pensent que l'expatrié contribue à la qualité. Au niveau des locaux, ces derniers pensent néanmoins que les expatriés coûtent cher, et qu'une fois les savoir-faire transférés, leur présence n'est plus indispensable en dehors de l'image client. Ils remarquent que les expatriés « ont une véritable culture d'entreprise » au sens où ils respectent les horaires et les engagements.

D'après les locaux, l'expatrié constitue un apport sur le plan technique. Il est perçu dans un rôle de leader, apportant un savoir-faire et certains modes de fonctionnement ; ce qui est jugé non négligeable (art de convaincre et d'argumenter). Ils qualifient l'expatrié de « médiateur » dans la recherche de solution. L'expatrié est jugé indispensable car il apporte une expérience acquise au sein du groupe et à l'international.

« J'ai appris des expatriés de multiples choses comme l'art de convaincre ou encore celui d'argumenter, et à mes yeux ces apports ne sont pas négligeables ».

Cette même expérience favorise son adaptation dans la filiale implantée en Tunisie. Cette faculté d'adaptation des expatriés français est jugée assez développée bien qu'ils n'aient pas de préparation spécifique. À cet égard, ils occupent des places stratégiques. Leur mission, jugée nécessaire, est de transférer les modes de fonctionnement de la maison mère en termes de logistique,

de marketing et de gestion ; mais pas en termes de compétences.

Selon une expatriée marocaine, « mon apport, c'est plutôt dans la rigueur, du moment que je fonctionne d'une manière sérieuse. Au début, je pensais que j'étais rigide, très formelle, et les Marocains se demandaient qui était celle qui travaillait ainsi ? Par la suite les Marocains constatent qu'on est travailleur. Je suis quelqu'un de sociable et d'ouverte sur la culture et la religion, respectueuse des différences, j'ai donc été autant acceptée dans mon travail qu'à l'extérieur ».

3. Les freins, les blocages et les facteurs facilitant la collaboration

En dehors de la langue de communication, les résultats de notre étude révèlent de nombreux facteurs susceptibles de freiner ou de faciliter la collaboration entre les cadres locaux et les expatriés.

Les freins, les blocages

Le local tunisien évoque la difficulté de certains expatriés à transférer leurs compétences, en dehors de ceux de « bon calibre ». Il regrette que ces expatriés soient sélectionnés par la maison mère et non par la structure accueillante. Il est regrettable que l'avis des locaux ne soit pas pris en compte dans le traitement du « dossier expatrié ».

Les expatriés doivent faire preuve de bonnes facultés d'adaptation et ne pas porter de jugements sur, par exemple, les rapports des locaux avec le travail. Si on n'adhère pas aux principes de l'autre, il faut néanmoins en tenir compte pour pouvoir échanger et communiquer. Les expatriés les mieux adaptés ont tendance à interpréter sans juger ni évaluer le comportement des locaux (Ruben et Kealey, 1979).

Les facteurs facilitant la collaboration

La maîtrise de la langue des expatriés (le français) est un facteur essentiel à la compréhension de leurs valeurs. La faculté d'adaptation ainsi que leur respect des locaux sont soulignés par les locaux eux-mêmes. Selon les interviewés, l'identité culturelle des uns et des autres ne doit pas s'effacer dans la rencontre et l'humanisme l'emporte sur les disparités pour permettre l'équilibre entre les cultures. Les deux cultures se conjuguent et s'enrichissent, tandis que le respect mutuel permet le développement de relations positives. Les expatriés qui s'adaptent bien au contexte tunisien sont ceux qui ont été sans doute initiés à la culture tunisienne au préalable par des courtes missions de découverte.

Les locaux guident les expatriés sur les conduites à tenir et/ou à ne pas tenir en Tunisie afin d'éviter les incidents rituels. Ceci constitue une forme de considération et de respect de l'autre. Les différences culturelles constituent un apport et les confrontations sont évitées grâce aux facultés des tunisiens à accueillir et intégrer d'autres modèles. Selon les locaux tunisiens interviewés, les expatriés ne se montrent pas trop directifs dans la mesure où ils laissent une certaine autonomie à leurs collaborateurs locaux dans l'organisation et la résolution des conflits.

IV – LES APPORTS DE LA RECHERCHE

La problématique étudiée est d'un grand intérêt pour les filiales de multinationales installées au Maroc et en Tunisie. En effet, faciliter la réussite de l'expatriation dans les multinationales implantées au Maroc et en Tunisie, améliorer l'accueil des expatriés

par les locaux, favoriser une adaptation mutuelle permet d'améliorer la performance des filiales où sont envoyés les expatriés.

1. Les apports méthodologiques

Cette recherche est un exemple d'étude qualitative dont l'objectif n'est pas de généraliser les résultats obtenus à partir d'un échantillon représentatif sur une population plus large, mais plutôt de comprendre une situation en profondeur. Malgré le nombre réduit d'expatriés installés au Maroc et en Tunisie et des locaux marocains et tunisiens enquêtés, nous avons pu collecter une importante quantité de données. Toutefois, notre travail, comme beaucoup de recherches, rencontre des limites.

2. Les limites de la recherche

La démarche qualitative que nous avons adoptée s'avère ici efficace et crédible dans la mesure où elle ne laisse pas le temps à l'expatrié de se rétracter ou de moduler ses déclarations en fonction des situations. Par conséquent, tout ce qu'il émet reste en grande partie irréversible. Ce caractère irréversible confère un coefficient de crédibilité à notre démarche. Notre démarche présente cependant une limite géographique, elle n'étudie que deux pays du Magreb en raison des difficultés à mener des entretiens en Algérie. Et certains des expatriés rencontrés ont confirmé que l'Algérie pour des raisons d'insécurité présentait un contexte très différent.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour principal objectif d'avoir une vision aussi complète que possible des représentations et des attitudes des salariés locaux et des expatriés par rapport à l'expatriation et de leurs interactions.

Dans ce cadre global, la thématique de l'expatriation est souvent abordée à tra-

vers le prisme de l'adaptation au travail et aux conditions générales de vie. Le cycle de l'expatrié, englobant le recrutement, la sélection, la préparation et la formation, s'est imposé comme le noyau dur de toutes les approches sur l'expatriation.

Les capacités individuelles et familiales de l'expatrié, sa formation et sa préparation « anticipée » sont des variables fondamentales qui conditionnent la réussite ou l'échec de l'expatriation. Les cadres locaux ont également un rôle prépondérant dans ce

processus puisqu'ils catalysent le flux des expatriés. L'analyse révèle la responsabilité de connecteurs. Les cadres locaux évaluent, acceptent ou rejettent, facilitent ou perturbent, accompagnent ou délaissent l'expatrié dans sa phase d'adaptation à son nouvel environnement. Une connaissance globale des cultures et des contextes des différents acteurs concernés favorise et facilite les ajustements nécessaires à la mobilité internationale des cadres et à la mise en place d'un système de management efficace.

BIBLIOGRAPHIE

- Andresen M., Al Ariss A., Walther M. (Eds.) (2012). *Self-initiated expatriation: Individual, organizational, and national perspectives*, London, Routledge.
- Barrett G.V., Bass B.M. (1976). "Cross cultural issues in industrial and organizational", *Global Assignments*, Black J.S., Gregerssen H.B., Mendenhall M. (1992), San Francisco, Jossey Bass.
- Bonache J., Brewster C., Suutari V. (2007). "Knowledge, international mobility, and careers", *International Studies of Management and organization*, vol. 37, n° 3, p. 3-15.
- Black J.S., Gregersen H. et Mendenhall M. (1992). *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Black J.S., Stephens G.K. (1989). "The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments", *Journal of Management*, 15, p. 529-544.
- Caligiuri P., Phillips J. (2003), "An application of self assessment realistic job previews to expatriate assignments", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 7, p. 1102-1116.
- Caldwell S.D., Herold D.M., Fedor D.B. (2004). "Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: Across-level study", *Journal of Apply Psychology*, vol. 89, n° 5, p. 868-882.
- Cerdin J.-L., Le Pargneux M. (2009). "Career and international assignment fit: Toward an integrative model of success", *Human Resource Management*, vol. 48, n° 1, p. 5-25.
- Cerdin J.-L. (2004). « L'expatriation : Un temps de carrière particulier », *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives*, Guerrero S., Cerdin J.-L. et Roger A. (coordonné par), Paris, Vuibert, AGRH, 16, p. 265-282.

- Cerdin J.-L. (2003). "International diffusion of HRM practices: The role of expatriates, Beta Scandinavian", *Journal of Business Research*, vol. 17, n° 1, p. 48-58.
- Cerdin J.-L. (2002). *L'expatriation*, 2nd édition, Édition d'Organisation.
- Cerdin J.-L. (2000). « Recrutement et sélection des expatriés », *Gestion 2000*, 4, p. 87-101.
- Cerdin J.-L. (1996). « Mobilité internationale des cadres : Adaptation et décision d'expatriation », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1.
- Edström A., Galbraith J.R. (1977). "Transfer of managers as a control and coordination strategy in multinational organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 11-22.
- Hocking J.B., Brown M., Harzing A.-W. (2004). "A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n° 3, p. 565-586.
- Inkson K., Arthur M.B., Pringle J. et Barry S. (1997). "Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development", *Journal of World Business*, vol. 32, n° 4, p. 351-368.
- Jansen K., Kristof-Brown A. (2006). "Toward a multi-dimensional theory of person-environment fit", *Journal of Managerial Issues*, vol. 28, p. 193-212.
- Jansen K., Kristof-Brown A. (1998). "Toward a multi-level theory of person – environment fit", *Academy of Management Proceedings*.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C. (2005). "Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-group, and person-supervisor fit", *Personnel Psychology*, 58, p. 281-342.
- Mamlouk Z., Hechiche L. (2008). « Difficultés rencontrées par les expatriés dans le cadre de la communication avec les locaux : Cas des multinationales implantées en Tunisie », *Quatrième rencontres internationales de la diversité sur le thème « Faire vivre la diversité »*, IAE de Corse, Corte, octobre 2008.
- Mendenhall M., Oddou G. (1985). "The dimensions of expatriate acculturation: A review", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 39-47.
- Point C., Bournois F., Voynet S., Fourboul (2002). « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 137.
- Ruben B., Kealy D.J. (1979). "Behavioral assessment of communication competency", *Canadian International Development Agency*, Ottawa.
- Van Vianen A.E.M., De Pater I.E., Van Dijk F. (2007). "Work value fit and turnover intention: Same-source or different-source fit", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 13, n° 1, p. 29-51.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Édition Economica, Paris.
- Zghal R. (1994). « La culture de la dignité », Centres d'études de recherches et de publications, Tunis.

