

# Facteurs facilitateurs et freins à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés en Tunisie

Dr. Anissa LOUZIR-BEN HASSINE

*Docteur en management, enseignante-chercheuse à la Faculté des Sciences Économique et de Gestion de Tunis (Université Tunis El Manar, Tunisie)*

[louziranissa@yahoo.fr](mailto:louziranissa@yahoo.fr)

**Résumé :** Cet article se penche sur les déterminants et les obstacles à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. Pour ce faire, 36 entretiens semi-directifs en face-à-face, avec des cadres expatriés issus de divers pays d'origine, nous ont permis de comprendre en profondeur les facteurs facilitateurs et les freins à leur adaptation.

**Mots clefs :** Expatriation, expatrié, adaptation interculturelle, Tunisie

**Abstract:** This article examines the determinants and obstacles to the intercultural adaptation of expatriate managers. To do this, 36 semi-structured face-to-face interviews with expatriate executives from various countries of origin, enabled us to understand in depth the facilitating factors and the obstacles to their adaptation.

**Keywords:** Expatriation, expatriate, intercultural adaptation, Tunisia

## Introduction

Les bouleversements dans le monde des affaires ont favorisé la mobilité internationale. Ils ont fait place à ce que l'on appelle l'expatriation des cadres (Barabel et Meier, 2014). En effet, l'expatriation peut être définie comme l'envoi d'un membre d'une société dans une de ses filiales étrangères pour une mission donnée, généralement d'une durée supérieure à six mois, dans l'optique d'un retour dans la même entreprise (Crétien, 2003).

Aujourd'hui, l'expatriation demeure une pratique courante au sein des entreprises multinationales (Cerdin et Le Pargneux, 2009 ; Agard et Mevel Pla, 2011 ; Barabel et Meier, 2014). Les expatriés constituent, donc, des figures emblématiques du management international et leur rôle est déterminant dans l'émergence et le développement des organisations dans un environnement mondialisé (Chevrier, 2012).

Certes, la réussite des cadres dans leur mission internationale exige leur adaptation (Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Waxin et Chandon, 2003 ; Crétien, 2003 ; Mégnac et Roger, 2005 ;

Cerdin et Le Pargneux, 2009 ; Cerdin, 2012). Dès lors, l'adaptation interculturelle est une notion très importante dans un contexte d'expatriation. C'est un état interne, psychologique, émotionnel et ne peut donc être évaluée que par la personne faisant l'expérience de la nouvelle culture (Waxin et Chandon, 2001). Par ailleurs, Black, Mendenhall et Oddou (1991) ont identifié trois facettes distinctes qui vont intervenir dans le processus d'adaptation interculturelle : l'adaptation à l'environnement général, l'adaptation à l'interaction et l'adaptation au travail.

Ainsi, la présente recherche porte sur les déterminants et les obstacles à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. Le but de ce travail est d'étudier donc les facteurs qui influencent l'adaptation interculturelle des cadres appelés à travailler dans un milieu culturel différent de celui de leur pays d'origine.

Désormais, l'adoption d'une approche universaliste, s'appuyant sur la croyance en l'existence de principes universels de gestion applicables quel que soit le contexte national, peut créer des problèmes interculturels. Par opposition aux approches culturaliste ou contextualise dont le cadre expatrié n'est pas obligé d'adopter les idées émises par les locaux. Il importe juste de les comprendre et les respecter (Dupriez et Simons, 2002 ; Ben Ameer, 2010).

Afin de consolider notre analyse, le présent travail s'articulera autour de trois points : dans la première partie, nous proposerons une délimitation du cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche, nous présenterons dans une deuxième partie notre méthodologie de recherche et nous développerons nos résultats dans une troisième partie. Les intérêts théoriques et managériaux ainsi que les perspectives de notre travail seront discutés en conclusion.

## 1. Cadre conceptuel

L'adaptation et plus précisément l'adaptation interculturelle occupe une place centrale dans les préoccupations de tous ceux qui s'intéressent à la

réussite de l'expatriation. En effet, la période actuelle est caractérisée par l'intensification des situations de travail dans lesquelles les personnes doivent travailler ensemble sans partager forcément la même origine, mentalité, langue et culture (Yanaprasart, 2009). Dès lors, le succès ou l'échec d'une expatriation dépend de l'adaptation interculturelle de l'expatrié (Cerdin, 2000, 2002, 2007 ; Créatin, 2003 ; Mérignac et Roger, 2005).

Dans un contexte d'expatriation, l'adaptation interculturelle serait un processus d'apprentissage amenant à la maîtrise de problèmes venant de la rencontre avec une culture étrangère (Crétien, 2003). Black, Mendenhall et Oddou (1991) ont identifié trois facettes distinctes qui vont intervenir dans le processus d'adaptation interculturelle : l'adaptation à l'environnement général, l'adaptation à l'interaction et l'adaptation au travail.

L'adaptation à l'environnement général inclut les conditions de vie en général, les conditions de logement, la nourriture, le shopping, les achats, le niveau de vie, les loisirs, l'alimentation et les conditions d'hygiène et de santé (Cerdin, 2002 ; Créatin, 2003).

L'adaptation à l'interaction fait référence aux relations entretenues entre l'expatrié et les habitants du pays d'accueil (Black et Gregersen, 1991 ; Waxin et Panaccio, 2004). Elle regroupe la socialisation avec les nouveaux hôtes, les contacts avec les hôtes nationaux en général, les contacts avec les hôtes nationaux en dehors du travail et les relations avec les collègues de travail. Certains auteurs (Cerdin, 2002 ; Créatin, 2003) ont scindé cette dimension en deux : l'adaptation à l'interaction au travail et l'adaptation à l'interaction en dehors du travail. Ainsi, toutes les relations quotidiennes avec les locaux constituent les différentes caractéristiques de l'ajustement aux relations sociales.

Troisième pilier du modèle d'adaptation de Black et al est l'adaptation au travail qui regroupe les responsabilités spécifiques au travail, le niveau de performance, les attentes de performance et les responsabilités d'encadrement (Cerdin, 2002 ; Mérignac et Roger, 2005 ; Cerdin et Lepargneux, 2008).

### **1.1. Fondements théorique de l'adaptation interculturelle**

Plusieurs approches permettent d'étudier l'adaptation interculturelle des cadres expatriés : l'approche universaliste, l'approche culturaliste et l'approche contextualisée. En effet, bien que les deux dernières approches accordent de l'importance aux différences culturelles, l'approche universaliste se présente comme la tendance de voir sa propre culture, ses traditions et ses modes de

comportement comme les seuls corrects (Black, 1990 ; Frimousse et Peretti, 2006).

#### **1.1.1. L'approche universaliste (l'ethnocentrisme)**

L'approche universaliste, qui fait référence à l'ethnocentrisme, se base sur la convergence et la standardisation des pratiques managériales quel que soit le pays (Frimousse et Peretti, 2006). En effet, elle s'appuie sur la croyance en l'existence de principes universels de gestion applicables quel que soit le contexte national.

Toutefois, l'adoption d'un modèle standard peut créer des problèmes interculturels. Ces problèmes surviennent quand le cadre expatrié interprète avec la grille de lecture provenant de sa culture d'origine les actes des membres de la communauté d'accueil qui utilisent à leur tour une grille différente (Chevrier, 2004). En effet, l'individu risque de se comporter comme un « *narcissique ethnocentrique* » qui ne voit que les côtés positifs de sa propre culture et applique ses normes et valeurs pour juger les autres, tout en ignorant leurs points positifs (Calvez et Lee, 2009). Dans cette perspective, une personne a une identification culturelle à soi forte accompagnée par une identification faible aux autres cultures. Dès lors, l'approche universaliste ferme les yeux du cadre international sur les différentes cultures et l'empêche de communiquer avec les locaux puisqu'il croit que sa propre culture ethnique est supérieure aux autres (Ben Ameer, 2010).

#### **1.1.2. L'approche culturaliste**

La culture joue un rôle essentiel dans toutes les organisations, en particulier dans les multinationales et les internationales. En effet, la culture nationale exerce une influence sur les comportements des individus, leurs connaissances, leurs interactions et les pratiques organisationnelles (Reiche et al., 2010). Dans cette visée, les travaux de Hofstede (1987), de Hall (1976) et d'Iribarne (1989) constituent une source importante d'informations puisqu'ils permettent non seulement d'avoir une idée sur les différences culturelles mais ils aident à en prendre conscience et les comprendre (Varner et Palmer, 2005, Ben Ameer, 2010). Ces études favorisent donc les rencontres interculturelles entre les cadres expatriés et les locaux à l'intérieur et à l'extérieur du travail (Barel, 2006).

Pour commencer, Hofstede a inventé le premier modèle exposant les dimensions culturelles nationales. Il a contribué, d'une façon remarquable, à la compréhension de la problématique multiculturelle à travers l'élaboration d'une grille culturelle fréquemment utilisée dans la sphère du management. Pour lui, la culture est une programmation collective de l'esprit humain qui

permet de distinguer les membres d'une catégorie d'homme par rapport à une autre (Hofstede et Bollinger, 1987). Par ailleurs, les dimensions culturelles révélées par Hofstede sont les suivantes : individualisme versus collectivisme, distance hiérarchique, aversion pour l'incertitude, masculinité versus féminité, orientation temporelle et indulgence versus sévérité.

Pour continuer, Hall, anthropologue américain, a effectué des recherches sur la perception culturelle. Pour lui, en relation d'interculturel, les méthodes de travail sont influencées par le rapport qu'ont les individus au contexte, au temps, et à l'espace. Son postulat stipule que « *la culture est communication et la communication est culture* ». D'ailleurs, « *l'originalité de son approche anthropologique est de considérer la communication comme objet d'étude parce qu'elle est à la fois vecteur de transmission de la culture et espace de cristallisation de cette dernière. En outre, Hall s'est intéressé aux différences culturelles observables dans les comportements, principalement lors d'interactions entre représentants de deux cultures différentes. Les situations d'interaction interculturelle sont, en effet, des situations dans lesquelles les différences de comportements et d'attentes apparaissent de façon particulièrement marquée* » (Barmeyer et Davoine, 2008, p. 57).

Pour terminer, d'Iribarne, (2002) postule que la culture est un processus d'interprétation. Autrement, les individus attribuent des significations à leur réalité à partir d'un référentiel de sens. C'est en quelque sorte l'approche interprétative où chacun interprète de manière personnelle ce qu'il vit (d'Iribarne, 2002). D'Iribarne (2004) a annoncé que l'affirmation absolue de spécificités culturelles évoquées par les auteurs du management interculturel est critiquable. En effet, avoir une société ayant un score élevé d'individualisme ne veut pas dire, que l'on retrouve le même degré d'individualisme chez tous ses membres.

Dans cette perspective, l'approche culturaliste affirme que le cadre expatrié n'est pas obligé d'adopter les idées émises par les locaux. Néanmoins, il importe de les comprendre et les respecter (Dupriez et Simons, 2002). Autrement dit, il s'agit d'identifier les différences culturelles pour favoriser les relations entretenues entre l'expatrié et les habitants du pays d'accueil.

### 1.1.3. L'approche contextualise

L'approche contextualise « *s'inscrit, selon Brouwers et al. (1997), comme l'une des démarches les plus prometteuses et les plus riches pour la compréhension des organisations dans leurs dimensions humaines et processuelles. Il s'agit d'un cadre particulier d'analyse qui tente de comprendre, dans une perspective constructiviste,*

*les processus interactifs par lesquels un contenu évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédominent les relations, interactions, jeux de pouvoirs entre acteurs influant la vie des organisations* » (Husser, 2005, p.65).

Pettigrew met aussi en évidence, le rôle de la culture jouant un rôle significatif lors des grands bouleversements. En effet, selon lui les formes de coordination et de contrôle prennent leurs racines dans la culture (Godelier, 1998) et le changement stratégique en tant que processus collectif dépend des valeurs des membres de l'organisation. Dès lors, la théorie contextualise est articulée autour de trois dimensions centrales : contexte, continu et processus. Dans sa perspective contextualise, Pettigrew prend en compte le contenu du changement étudié, la compréhension du processus de changement et les contextes dans lesquels il se produit.

## 1.2. Les facteurs susceptibles d'influencer l'adaptation interculturelle des cadres expatriés

Plusieurs facteurs semblent être capables d'influencer l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. En effet, celles-ci peuvent être scindées en facteurs individuels à l'expatrié, le facteur temporel, les facteurs liés à l'organisation et au travail de l'expatrié, et les facteurs liés au pays d'accueil (distance culturelle).

### 1.2.1. Les facteurs individuels à l'expatrié

Inspiré d'une riche revue de la littérature (Mendenhall et Oddou, 1985 ; Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Cerdin, 2000, Waxin et chandon, 2003 ; Waxin et Panaccio, 2004, Osman-Gani et Rockstuhl, 2009 ; Cerdin, 2012 ; Mérignac et Grillat, 2012 ; Bartel-Radic, 2014 ; Vignal, 2015), nous avons pu délimiter plusieurs facteurs individuels à l'expatrié susceptibles d'influencer sa socialisation avec les nouveaux hôtes. Ces facteurs sont : l'adaptabilité de l'expatrié, l'expérience internationale antérieure, la décision d'expatriation, la motivation, la famille, et la constitution et structuration des réseaux sociaux.

#### *L'adaptabilité de l'expatrié*

Mendenhall et Oddou (1985) ont pu identifier quatre dimensions de l'adaptabilité de l'expatrié : la dimension personnelle, la dimension relationnelle, la dimension perceptuelle et la dimension culturelle. Les trois premières dimensions concernent les facteurs individuels de l'adaptation. La dimension culturelle quant à elle va dépendre de la culture du pays d'affectation plutôt que de l'expatrié lui-même.

-**La dimension personnelle** inclut : la capacité de substitution, la capacité à faire face au stress et la

compétence technique (Mendenhall et Oddou, 1985 ; Cerdin, 2000).

- **La dimension relationnelle** fait référence à l'habileté de l'expatrié à interagir avec les locaux (Waxin, 2004). Elle comprend l'aptitude à développer des relations interpersonnelles et la volonté de communiquer avec les nationaux du pays d'accueil (Mendenhall et Oddou, 1988 ; Cerdin, 2000).

- **La dimension perceptuelle** correspond à la capacité de comprendre les raisons du comportement des étrangers. Cette capacité permet de réduire l'incertitude dans les relations interpersonnelles et favorise ainsi l'adaptation (Waxin, 2004).

### ***L'expérience internationale antérieure***

L'expérience internationale antérieure est mesurée en additionnant le nombre de mois que le cadre déclare avoir passé à l'étranger dans le cadre de différentes expatriations. En effet, plusieurs études (Cerdin, 2002 ; Waxin et chandon, 2003 ; Waxin et Panaccio, 2004) ont relevé que l'expérience antérieure constitue un facteur facilitateur de l'adaptation de l'expatrié. D'ailleurs, une enquête menée par Bartel-Radic (2014) auprès de 443 personnes de 27 pays montre que les personnes ayant le plus d'expériences internationales sont aussi celles dont les compétences interculturelles sont les plus élevées. Par ailleurs, les expériences internationales antérieures favorisent les contacts avec les hôtes nationaux en général.

### ***La décision d'expatriation***

Une mobilité internationale voulue (libre choix) serait plus favorable en termes d'adaptation qu'une mobilité subie (Cerdin, 2002 ; Cerdin, 2011).

### ***La motivation à l'expatriation***

L'adaptation interculturelle dépend de la motivation de l'expatrié (Waxin et Chandon, 2003 ; Crétien, 2003). Selon Cerdin (2002), il existe un lien très important entre la motivation des expatriés et l'adaptation, à savoir que les motifs qualifiés par Cerdin de « positifs » sont : l'expérience personnelle, la promotion immédiate, la rémunération et le désir de changement. La littérature montre également que l'expatriation peut être envisagée par les salariés pour des raisons de carrière (Cerdin, 2012 ; Vignal, 2015). Bien entendu, ces motifs favorisent l'adaptation de l'expatrié, inversement aux motifs « négatifs ».

### ***La famille***

De nombreux chercheurs ont souligné l'importance de la famille dont la réussite ou l'échec de l'expatriation (Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Cerdin, 2011 ; Davoine, Ravasi et Cudré-Mauroux, 2011; Mégnac et Grillat, 2012 ; Mégnac et

Roger, 2012). D'ailleurs, certains experts placent le comportement du conjoint comme premier facteur de réussite de l'expatriation (Davoine, Ravasi et Cudré-Mauroux, 2011). Dans cette perspective, Black, Mendenhall et Oddou (1991, p. 312) ont présenté l'adaptation des membres de la famille comme « *le plus important des antécédents non organisationnels* ». Ainsi, la famille joue un rôle primordial dans la création des liens forts nécessaires à l'adaptation du cadre (Mégnac et Grillat, 2012).

### ***La constitution et la structuration des réseaux sociaux***

La constitution et la structuration des réseaux sociaux n'ont jusqu'ici bénéficié que de peu d'attention dans la littérature (Osman-Gani et Rockstuhl, 2009 ; Mégnac et Grillat, 2012). Cependant, « *l'expatriation représente, pour le cadre et sa famille, un double challenge au niveau du lien et des réseaux sociaux. Les expatriés doivent, d'une part, faire le deuil des liens sociaux dont ils sont coupés lors du départ puis, d'autre part, être capable de reconstruire, une fois sur place, un réseau social source de soutien. Ce besoin d'interaction sociale est indispensable à l'équilibre des expatriés* » (Mégnac et Grillat, 2012, p.117).

#### **1.2.2. Le facteur temporel : le temps passé dans le pays hôte**

D'après plusieurs recherches (Crétien, 2003 ; Delobbe et al., 2005 ; Yala, 2008 ; Ben Ameer, 2010), l'adaptation dépend du temps passé dans le pays hôte. Le temps est la base mesurable de la vie. Il est la base de mesure de déroulement de l'expérience d'expatriation (Barzantny, 1999). « *L'expatrié travaille avec des populations dont les mœurs, les coutumes et les valeurs sont parfois radicalement différentes des siennes. Il a souvent du mal à les comprendre et le décodage prend du temps* » (Yala, 2008 : 116). D'ailleurs, la théorie de la courbe en U confronte le degré d'adaptation au temps passé dans le pays d'accueil. En effet, la courbe en U se caractérise par la présence de quatre grandes phases : la phase lune de miel, la phase choc des cultures, la phase adaptation et enfin la phase maturité (Black et Mendenhall, 1991).

Ainsi, le temps passé dans le pays hôte peut atténuer la nouveauté de la culture et avoir une influence sur l'adaptation (Delobbe et al., 2005).

#### **1.2.3. Facteurs liés à l'organisation et au travail de l'expatrié**

Plusieurs facteurs liés à l'organisation et au travail de l'expatrié ont une influence sur son adaptation. Ces facteurs sont : la formation interculturelle, les facteurs relatifs au travail et les facteurs organisationnels.

### **La formation interculturelle**

La formation interculturelle préalable des expatriés a suscité beaucoup d'intérêt de la part de la littérature. Elle doit théoriquement présider la mission d'expatriation afin de faciliter l'intégration de l'expatrié (Cerdin, 2002 ; Waxin et Panaccio, 2004 ; Waxin et Barmeyer, 2008).

### **Les facteurs relatifs au travail**

Le modèle de l'adaptation des expatriés de Black et *al.*, a suggéré que quatre facteurs relatifs au travail influencent positivement l'adaptation au travail : la clarté du rôle, l'absence de contradiction dans le rôle, un rôle semblable entre celui du pays d'origine et celui d'affectation et enfin l'autonomie dans le rôle. Ces facteurs sont d'autant plus importants que l'adaptation au travail conditionne la performance au travail (Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Cerdin, 2002 ; Delobbe et *al.*, 2005 ; Ben Ameer, 2010).

### **Les facteurs organisationnels**

Les facteurs organisationnels ayant une influence sur l'adaptation de l'expatrié sont : la nouveauté de la culture organisationnelle, le support social organisationnel et l'aide logistique (Black, Mendenhall et Oddou, 1991 ; Cerdin, 2002 ; Crétién, 2003 ; Waxin et Chandon, 2003 ; Mérignac et Roger, 2005 ; Slama, 2014). Pour commencer, la nouveauté de la culture de l'organisation hôte peut augmenter l'incertitude due au changement de l'environnement de travail et retarde conséquemment l'adaptation : « *Plus la culture organisationnelle de l'organisation hôte est éloignée de celle de l'organisation d'origine, plus l'adaptation au travail de l'expatrié s'en trouve difficile* » (Delobbe et *al.*, 2005, p. 358). Pour continuer, le soutien est une contribution physique, émotionnelle ou symbolique apportée par l'entreprise d'origine aux individus et augmentant leurs capacités nette à faire face au changement (Delobbe et *al.*, 2005). Pour terminer, le soutien organisationnel peut être décomposé en soutien logistique et soutien social.

#### **1.2.4. Les facteurs liés au pays d'accueil : la distance culturelle**

Le fait d'être expatrié est une expérience enrichissante qui demande une grande capacité d'adaptation due à la confrontation à un nouvel environnement. En effet, plus la culture du pays d'affectation est différente de la culture d'origine de l'expatrié, plus l'expatrié aura des difficultés pour entretenir des relations avec les locaux (Cerdin, 2002). Ces difficultés se traduisent essentiellement par des problèmes de perceptions et de stéréotypages. Il est important de souligner donc que les différences de culture nationale peuvent être source de conflits. Toutefois, « *ce n'est pas la culture en soi qui semble influencer directement*

*l'adaptation, mais l'écart qui peut exister entre une culture de départ et une culture de destination* » (Cerdin, 2002, p.187). Church (1982) parle de ce phénomène en termes de « *distance culturelle* » et Tung (1987) en termes de « *dureté de la culture* » (Waxin et Barmeyer, 2008).

Par ailleurs, la distance culturelle indique le degré d'éloignement entre deux cultures nationales en termes de systèmes d'idées et de valeurs partagées par les membres d'un même groupe (Angué et Mayrhofer, 2010). Si la distance culturelle est énorme, elle peut entraîner de graves divergences en termes de comportements. Un expatrié non musulman qui s'expatrie dans un pays musulman peut être dérangé par les coutumes, les traditions et la religion. Dans quelques pays, comme L'Arabie Saoudite, il s'avère même impossible pour les femmes célibataires n'ayant pas de tuteur arabe (un père ou un membre de la famille dans le pays) d'obtenir un permis de travail (Waxin et Barmeyer, 2008).

Ainsi, plus les différences culturelles entre le pays d'origine et le pays d'affectation sont importantes plus l'adaptation interculturelle s'avère difficile.

## **2. Méthodologie de la recherche**

L'objectif de cette recherche est de comprendre en profondeur les facteurs facilitateurs et les freins à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés en Tunisie. Notre enquête est de nature qualitative. En effet, le choix d'une méthode qualitative se justifie par la sensibilité du sujet traité ainsi que sa profondeur, qui nous fait douter de l'efficacité d'une approche quantitative basée sur des questionnaires. Par ailleurs, le chercheur ne doit pas avoir de préférence *a priori* pour un outil bien précis, l'utilisation d'entretiens semi directifs nous a paru particulièrement adaptée à la problématique, aux objectifs et à l'orientation théorique de cette recherche.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons pu mener 36 entretiens semi-directifs en face à face avec des cadres expatriés en Tunisie issus de divers pays (Canada, Italie, France, Portugal, Algérie, Maroc, Egypte, Gabon, Côte d'Ivoire, Cameroun et Sénégal).

Ainsi, le tableau 1 illustre la composition de l'échantillon des répondants.

**Tableau 1. Composition de l'échantillon des répondants**

<i>Pays d'origine</i>	<i>Nombre d'expatriés interviewés</i>
<i>Canada</i>	<i>2 expatriés</i>
<i>Italie</i>	<i>6 expatriés</i>
<i>Portugal</i>	<i>3 expatriés</i>
<i>France</i>	<i>12 expatriés</i>
<i>Egypte</i>	<i>2 expatriés</i>
<i>Algérie</i>	<i>2 expatriés</i>
<i>Maroc</i>	<i>2 expatriés</i>
<i>Cameroun</i>	<i>2 expatriés</i>
<i>Côte d'Ivoire</i>	<i>2 expatriés</i>
<i>Gabon</i>	<i>2 expatriés</i>
<i>Sénégal</i>	<i>1 expatrié</i>

Le travail sur le terrain s'est étalé en Tunisie. Les entretiens ont une durée moyenne de 60 minutes. Ces entretiens ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien conçu autour des thèmes suivants : le choix de l'expatriation (choix personnel ou choix imposé, les causes d'expatriation), les qualités personnelles de l'expatrié (l'adaptabilité de l'expatrié), les affectations à l'étranger de l'expatrié (son expérience internationale antérieure), la formation interculturelle, l'organisation, le travail, la culture du pays d'affectation (les appréciations et les obstacles), les réseaux sociaux et la famille de l'expatrié. Il a été, au préalable, soumis à un pré-test afin de le réajuster et améliorer sa qualité.

Au final, dans ce travail de recherche, nous nous sommes référées à l'analyse thématique. Le principe est d'identifier un certain nombre de thèmes et de découper le corpus des entretiens par une approche transversale et non par entretien par entretien.

### 3. Présentation des résultats

Les entretiens réalisés auprès des 36 cadres expatriés nous ont permis de constater que certains expatriés sont adaptés au contexte tunisien, alors que d'autres ne le sont pas du tout. Ils nous ont, également, permis de comprendre en profondeur les facteurs influençant leur adaptation en Tunisie. En effet, si certains de ces facteurs font écho à ceux de la littérature, d'autres sont davantage spécifiques au contexte tunisien.

Ainsi, les résultats permettent de formuler deux enseignements principaux que nous allons détailler et illustrer par des *verbatim*.

#### 3.1. Les facteurs facilitateurs à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés en Tunisie

Les entretiens réalisés avec les 36 expatriés interviewés nous ont permis d'identifier un

ensemble de déterminants à la réussite de l'adaptation interculturelle des cadres expatriés.

Pour commencer, les déterminants liés à l'individu et qui vont jouer un rôle fondamental dans son adaptation interculturelle incluent : la volonté de communiquer et le souhait de développer des relations interpersonnelles avec les tunisiens, la volonté de comprendre le comportement des tunisiens, les voyages touristiques, les études poursuivies à l'étranger ou encore le vécu à l'étranger, la connaissance de la langue française par les locaux tunisiens, le choix de l'expatriation, les motivations de l'expatrié, le fait de se sentir proche de la Tunisie, la stabilité familiale et enfin la constitution et la structuration des réseaux sociaux.

La majorité des expatriés interviewés nous ont confié que **la volonté de communiquer et le souhait de développer des relations interpersonnelles avec les tunisiens** a joué un rôle très important dans leur adaptation : « *Ce qui facilite mon adaptation, c'est ma curiosité et l'acceptation de l'autre* ». En effet, la volonté de communiquer fait référence à la dimension relationnelle de l'expatrié c'est-à-dire son habileté à interagir avec les locaux ainsi que sa capacité à développer des relations interpersonnelles. La façon de communiquer avec « l'autre » a également été soulignée par une minorité d'expatriés et semble, en effet, jouer un rôle dans l'adaptation de cette minorité. La façon de communiquer requiert toutefois une certaine connaissance de la mentalité du pays : « *Lorsqu'il s'agit de rencontrer des locaux tunisiens et travailler avec eux, l'expatrié doit savoir communiquer avec les locaux et connaître leur mentalité afin de s'adapter* ».

D'un autre côté, dans les propos de la plupart des expatriés interviewés, l'expérience internationale antérieure n'est pas systématiquement soulignée comme un facteur jouant un rôle fondamental dans l'adaptation. Par contre, les voyages touristiques, les études poursuivies à l'étranger ou encore le vécu à l'étranger semblent avoir été davantage mentionnés par les interviewés voire considérés comme un facteur déterminant dans l'adaptation : « *Mon enfance et mon adolescence au Maroc m'ont laissé un formidable souvenir de l'Afrique du Nord* ». Effectuer des voyages à travers le monde semble être à l'origine d'une certaine ouverture d'esprit et du respect de l'autre : « *J'ai visité plusieurs pays. Les fréquentations avec les indigènes m'ont aidé à comprendre les autres et c'est ça qui m'a permis de m'intégrer dans la société tunisienne et dans le monde professionnel* ».

De plus, **la connaissance de la langue française par les locaux** tunisiens semble avoir facilité l'adaptation de la plupart des expatriés français dans la mesure où elle a simplifié les interactions avec les locaux. D'ailleurs, la connaissance de la

langue des expatriés par les hôtes est considérée non seulement comme un facteur déterminant à leur adaptation mais également comme un facteur qui a favorisé le choix de la Tunisie comme destination d'expatriation : « *Quand les tunisiens savent que vous êtes français, ils vous parlent dans votre langue, chose vraiment agréable* ». Par conséquent, le fait que la langue officielle de la Tunisie soit l'arabe ne semble pas constituer un problème étant donné que la majorité des tunisiens parlent et comprennent la langue française.

De même, les entretiens effectués avec des cadres expatriés en Tunisie nous ont permis de réaliser que les **motivations à l'expatriation** jouent un rôle très important dans l'adaptation des cadres interviewés. Les sources de motivation qui vont influencer sur l'adaptation vont, toutefois, différer d'un expatrié à l'autre. Premièrement, la possibilité, grâce à l'expatriation, de propulser sa carrière et d'obtenir des revenus plus élevés par rapport à leur pays d'origine constituent une motivation très importante, jouant un rôle déterminant dans leur adaptation : « *L'intérêt financier et la valorisation d'une carrière sur le plan international sont les causes qui m'ont poussé à accepter de partir pour la Tunisie* ». Deuxièmement, la recherche du changement et le désir de vivre quelque chose de différent semblent avoir facilité l'adaptation de certains interviewés dans la mesure où cela constituait une source de motivation très importante pour eux. Il en est de même de la recherche d'un challenge, de l'envie de découvrir d'autres pays et d'autres cultures ou encore de la recherche d'un enrichissement culturel. Ce type de motivation qui repose sur une certaine curiosité et l'attrait pour une mentalité différente semble avoir facilité l'intégration de ces expatriés à la Tunisie : « *J'adore le changement, vivre une expérience à l'étranger est un projet que j'ai toujours voulu vivre* ». Troisièmement, trois expatriés nous ont confié que la fuite d'une situation jugée difficile à vivre dans le pays d'origine les a poussés à accepter l'expatriation sans avoir facilité leur adaptation. Ainsi, les résultats montrent que les motifs d'expatriation sont multiples. La plupart des expatriés interviewés considèrent que les raisons d'expatriation facilitant leur adaptation sont personnelles ou professionnelles.

*Idem*, la majorité des expatriés interviewés qui semblent adaptés considèrent que le facteur qui a le plus facilité leur adaptation est **le fait de se sentir proche de la Tunisie**. Pour ces expatriés, la Tunisie est un pays qui par certains côtés ressemble beaucoup à la plupart des pays développés : « *Franchement, je n'ai pas eu beaucoup de difficultés pour m'adapter à un pays qui, par certains côtés, est assez semblable au mien* ». D'ailleurs, la place de la femme dans la société tunisienne, mentionnée par beaucoup de répondants, semble faciliter

l'adaptation de nombreux expatriés interviewés. Selon eux, la Tunisie garantit la liberté de la femme. Celle-ci, en effet, semble pouvoir exercer n'importe quelle profession légale. Une telle position joue un rôle très important dans l'adaptation de la plupart des expatriés ainsi que de celle de leur conjoint : « *La femme tunisienne est libre d'exercer n'importe quelle fonction légale, chose extraordinaire qui contribue énormément à mon adaptation* ». En outre, une minorité des répondants a affirmé que le fait d'être proche de la communauté maghrébine par des amitiés et des liens professionnels influence aussi bien sur la décision d'expatriation et sur l'adaptation de l'expatrié : « *Déjà j'étais proche de la communauté maghrébine par des amitiés et des liens professionnels. Je connaissais un peu la mentalité et la culture. Ça m'a encouragé à partir vers ces nouveaux horizons* ». Ainsi, pour ces expatriés l'identité culturelle des uns et des autres ne doit pas s'effacer dans la rencontre entre les cultures puisque le respect mutuel des cultures permet le développement de relations positives : « *Reconnaître l'autre comme différent, c'est accepter de relativiser mon propre système de valeurs, c'est admettre qu'il puisse y avoir d'autres motivations, d'autres références, d'autres habitudes que les miennes* ».

Pour continuer, **la constitution et la structuration des réseaux sociaux** semblent être une solution adéquate pour beaucoup d'interviewés. En effet, les réseaux sociaux sont définis par beaucoup d'interviewés comme source de soutien et de liaison qui répond au besoin d'interaction. Il est donc indispensable à l'adaptation de l'expatrié au nouvel environnement culturel : « *Les expatriés doivent, d'une part, faire le deuil des liens sociaux dont ils sont coupés lors du départ puis, d'autre part, être capables de reconstruire, une fois sur place, un réseau social qui est une source de liaison et d'appartenance* ». Les propos de ces interviewés nous ont permis de constater que les liens sociaux permettraient de réduire le stress : « *J'avais besoin de passer beaucoup de temps connecté sur Facebook, avec mes proches, pour diminuer mon stress* ».

Pour terminer, certains expatriés interviewés nous ont confié que **l'assistance et l'appui apportés par les collègues** (anciens expatriés déjà en poste en Tunisie) les avaient aidés à s'adapter : « *Je pense m'être adapté grâce à l'assistance de certains de mes collègues qui sont ici depuis cinq ans* ». Aussi, le **soutien social** apporté par les collègues tunisiens a également facilité l'adaptation de certains interviewés dans leur nouveau milieu de travail : « *Jusqu'à présent je me sens comme chez moi. Le courant passe bien entre mes collègues tunisiens et moi. Ce sont ces relations qui m'ont permis de m'adapter à mon nouveau milieu de travail* ».

### 3.2. Les freins à l'adaptation interculturelle des cadres expatriés en Tunisie

Les entretiens réalisés nous ont permis de dégager un ensemble de freins qui vont influencer négativement sur l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. Ces freins sont : les différences culturelles au niveau des comportements, les problèmes de perceptions, les problèmes d'interprétations, les problèmes linguistiques, l'instabilité de l'environnement politique et économique de la Tunisie post-révolutionnaire (révolution du Jasmin du 14 Janvier 2011), l'imposition de l'expatriation et l'instabilité de la situation familiale.

Pour commencer, de nombreuses **différences culturelles** ont été soulignées par les expatriés. Ces différences culturelles semblent constituer un frein à l'adaptation de certains. Il s'agit notamment des différences comportementales. En effet, dans les propos de la plupart des interviewés, **le comportement routier** des tunisiens semble gêner de nombreux expatriés étant à l'origine d'un nombre très élevé de victimes innocentes. Ce comportement routier a été souvent assimilé à un « *manque de discipline* » observé chez les Tunisiens et qui semble influencer négativement leur adaptation : « *Pourquoi ce non-respect total du Code de la route avec tous ces accidents ? Pourquoi cette indiscipline ? Cette indiscipline totale d'une grande partie des tunisiens à l'égard du Code de la route me dérange beaucoup ! Franchement, je n'arriverai jamais à m'y habituer et du coup ça pèse énormément sur mon adaptation* ». Ou encore, **le manque de respect vis-à-vis de l'environnement** : « *Tout le monde jette les poubelles n'importe où [...] quel dommage ! Franchement, je n'arriverai jamais à m'habituer à ce genre de comportement* ». *Idem*, la majorité des expatriés interviewés affirment que la procrastination et l'attitude fataliste des tunisiens influencent négativement sur le côté relationnel avec les locaux.

Pour continuer, les 36 entretiens effectués nous ont permis de nous rendre compte de la qualité des échanges verbaux et non verbaux entre les expatriés et les hôtes. En effet, ces entretiens nous ont permis de constater que les problèmes de perception, l'erreur d'interprétation et les problèmes linguistiques sont susceptibles de défavoriser les relations entre les expatriés et les locaux. Premièrement, la littérature postule que l'erreur de perception englobe les stéréotypes et les préjugés. D'ailleurs, afin d'éviter toute confusion, le stéréotype est une connaissance schématisée sur une autre culture formée par la synthèse trop simplifiée des informations que nous recevons dans la vie quotidienne sur une autre culture (Bo Shan, 2004) alors que les préjugés renvoient à une logique subjective. Cette subjectivité s'appuie sur des

évaluations forgées *a priori* sans fondement empirique. Dès lors, à la différence du stéréotype qui peut cacher une évaluation positive ou négative, le préjugé demeure une évaluation à connotations négatives. Par ailleurs, certains interviewés ont tendance à se convaincre que leurs stéréotypes sont des connaissances établies et universellement valides, alors qu'ils correspondent à des croyances partagées et datées. Deuxièmement, l'erreur d'interprétation a été mentionnée par quelques interviewés sous l'angle d'une mauvaise interprétation des mots : « *La mauvaise interprétation des mots, le tempérament différent des collègues d'origine culturelle différente cause souvent des malentendus* ». Au final, divers problèmes linguistiques ont été révélés par quelques interviewés. Entre autres, l'insuffisante maîtrise de la langue maternelle des tunisiens. En effet, être complètement exclu de la discussion à cause de la méconnaissance de la langue semble être un frein à la réussite des interactions en dehors du travail : « *Les chuchotements avec des mots que je ne comprends pas me dérangent* ».

*Idem*, **l'instabilité de l'environnement politique et économique** en Tunisie post révolutionnaire (révolution du Jasmin du 14 Janvier 2011), notamment les attaques terroristes, semblent être parmi les causes qui poussent certains expatriés interviewés à quitter la Tunisie. En effet, depuis 2013, la Tunisie a connu beaucoup d'événements qualifiés de terroristes : l'assassinat de Chokri Belaid, leader de gauche, l'assassinat de Mohamed Brahmi, l'attaque de points de contrôle militaire dans le mont Chaambi, l'attaque du Bardo, l'attaque d'un hôtel à Sousse. Toutefois, la majorité des interviewés est consciente que la Tunisie est une terre de paix et que le terrorisme est un phénomène qui frappe tout le monde. Il devient le premier problème de sécurité des Etats au 21e siècle, que ce soit en Tunisie ou dans le reste du monde. D'ailleurs, entre l'année 2016 et l'année 2017, beaucoup de pays ont été victimes d'attaques terroristes telles que le Québec, la France, l'Allemagne, la Belgique et la Turquie (Louzir-Ben Hassine, 2018).

De plus, l'expatriation peut être **voulue ou imposée**. En effet, pour la majorité des expatriés, le fait d'avoir accepté de s'expatrier a joué un rôle très important à la réussite de leur adaptation. Parmi ces expatriés qui ont fait le choix de s'expatrier et qui ont des bonnes relations dans le travail et en dehors du travail, une minorité nous a confié qu'elle ne souhaitait plus rentrer dans son pays d'origine. Ainsi, plus l'expatriation est souhaitée et bénéfique pour les deux parties (l'expatrié et l'entreprise d'accueil) plus l'expérience peut réussir, ce qui va forcément influencer positivement l'adaptation de l'expatrié. Par contre, la plupart des expatriés qui n'ont pas choisi la Tunisie comme destination

d'expatriation ne semblent pas du tout adaptés : « *Pourquoi la Tunisie ? Je ne sais pas ! Poser plutôt cette question à mon entreprise mère. Non seulement ce n'est pas mon choix [...] mais en plus, je n'arriverai jamais à m'adapter* ».

Pour terminer, la majorité des expatriés interviewés ont fait allusion au rôle joué par la famille dans l'adaptation en général : « *Le statut civil joue un rôle important dans l'adaptation de l'expatrié* ». De nombreux expatriés interviewés semblent, toutefois, souffrir de problèmes d'inadaptations rencontrés par leur conjoint dans leur nouveau contexte de vie. Ces problèmes semblent avoir influé négativement sur leur adaptation au point qu'ils pensent sérieusement au rapatriement. L'obstacle le plus souvent mentionné concerne le travail du conjoint : « *En ce qui me concerne, je me suis adapté. Mais, mon plus grand handicap c'est le travail de ma femme* ». D'ailleurs, une enquête menée par Slama et Ben Ferjani (2008) auprès de quelques filiales d'entreprises multinationales implantées en Tunisie, a relevé que l'inadaptation de la famille est une cause décisive de l'échec de l'expatriation qui se traduit par un rapatriement prématuré.

### Conclusion

Le point de départ de notre recherche était une interrogation sur les facteurs facilitateurs et les freins à l'adaptation des expatriés en Tunisie. Inspirée du modèle de Black, Mendenhall et Oddou (1991) et d'une riche revue de la littérature, nous avons donc, regroupé ces facteurs en facteurs individuels à l'expatrié, facteurs liés à l'organisation et au travail de l'expatrié, et facteurs liés au pays d'accueil. Par ailleurs, 36 entretiens semi-directifs nous ont permis d'apporter un éclairage nouveau sur les facteurs influençant l'adaptation des cadres expatriés. Si certains de ces facteurs font écho à ceux de la littérature, d'autres sont davantage spécifiques au contexte tunisien.

Ainsi, les entretiens réalisés nous ont permis de dégager des facteurs qui peuvent faciliter l'adaptation interculturelle de l'expatrié et qui ont, par ailleurs, été mentionnés par la littérature. Il s'agit de l'adaptabilité de l'expatrié, les expériences internationales antérieures, les séjours et voyages touristiques accomplis par les expatriés, la connaissance de la langue du pays d'accueil, l'adaptation de la famille, le choix de s'expatrier, la constitution et la structuration des réseaux sociaux, la formation interculturelle et le soutien des collègues expatriés ainsi que de celui des collègues locaux. D'un autre côté, le contexte tunisien a révélé que la similitude au niveau du développement et la connaissance de la communauté favorisent l'adaptation interculturelle des cadres expatriés.

Les entretiens nous ont également permis d'identifier des facteurs spécifiques au contexte

tunisien et qui vont influencer négativement sur l'adaptation des cadres expatriés. Ces facteurs spécifiques sont liés au pays d'accueil. Il s'agit de certaines différences culturelles (le fatalisme des Tunisiens, l'acquiescement des collaborateurs Tunisiens, le comportement routier, l'irrespect vis-à-vis de l'environnement), ainsi que l'instabilité de l'environnement politique et économique de la Tunisie post révolutionnaire.

Dès lors, ce travail de recherche permettra de mener les actions correctives nécessaires et de prévoir des axes pour favoriser l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. Connaître les différences entre cultures est la clé de la réussite pour toute entreprise qui s'engage à l'international. La formation interculturelle peut sans aucun doute faciliter l'intégration de l'expatrié et de sa famille dans le nouveau pays pourvue qu'elle n'ait pas pour objectif de développer des préjugés ou de stigmatiser les cultures. De cette manière, les échecs ou encore les missions interrompues seront réduites. C'est pour cela, qu'il est primordial que l'entreprise d'origine accorde beaucoup d'attention à ce facteur si elle souhaite favoriser l'adaptation de ses expatriés. Par ailleurs, la préparation à l'expatriation va au-delà d'une présentation du pays d'accueil. Une réflexion lors d'éventuels séminaires sur les différences et les similitudes entre les diverses cultures ainsi que les modes de travail semble utile. Nous inviterons, également, les responsables de tenir compte, dans les profils des candidats lors de la sélection des expatriés, de nouvelles compétences nécessaires telles que l'empathie culturelle qui reflète la capacité d'accepter les différences culturelles.

Au final, à la fin de sa mission, l'expatrié, même à l'aise dans son nouveau pays, va choisir de rentrer chez lui pour des causes diverses telles que la volonté de revoir sa famille ou encore le retour vers ses racines. En effet, la gestion du retour peut paraître simpliste étant donné que l'expatrié rentre dans son pays d'origine, il ne devrait pas subir de problèmes d'intégration, ou de choc culturel. Or, ce n'est pas toujours le cas. Toute personne qui a quitté son pays d'origine éprouve ce sentiment de difficulté de réadaptation au retour (Smida, 2004). Selon Joly (2012, p.54) : « *La vie des expatriés de longue durée traverse une série d'étapes assez prévisibles. Ils vivent d'abord une période d'exaltation, à laquelle succède une phase dépressive. Ayant réussi à composer avec la réalité du pays d'accueil lorsqu'ils se rapprochent de la fin de leur mandat, ils rentrent chez eux pour découvrir un choc inattendu, celui du retour* ». Ainsi, la recherche sur la réadaptation des expatriés dans leur pays d'origine constituera notre prochaine voie de recherche.

## Bibliographie

AGARD J. et MEVEL PLA N. (2011), « Sélection et expatriation : de Prométhée à Protée », *Management International*, Vol.15, n° 1, p.11-28.

ANGUÉ K. et MAYRHOFER U. (2010), « Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *M@n@gement*, Vol.13, n° 1, p. 02-37.

BARABEL M. et MEIER O. (2014), *Gestion internationale des ressources humaines*, DUNOD

BARTEL-RADIC A. (2014), « La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ? », *Management International*, Vol. 18, n° Spécial, p. 194-211.

BEN AMEUR A. (2010), « L'adaptation au travail des cadres expatriés : comment concilier performances économique et sociale dans un contexte de diversité culturelle ? », *Humanisme et Entreprise*, Vol.300, n°5, p.57-76.

BLACK J.S. (1990), « The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers », *Management International Review*, Vol. 30, n° 2, p. 119-133.

BLACK J.S. et GREGERSEN H.B. (1991), «Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim Assignments», *Human Relations*, Vol. 44, n° 5, p. 497-515.

BLACK J.S., MENDENHALL M. et ODDOU G. (1991), «Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 2, p. 291-317.

BOLLINGER D. et HOFSTEDÉ G. (1987), *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Éditions d'Organisation, 1987

BONTE P. et IZARD M. (2007), *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France

CERDIN J.L. (2012), « Savoir gérer une carrière internationale », *Gestion*, Vol. 37, n° 3, p.19-27.

CERDIN J.L. (2011), « L'expatriation comme choix de carrière : comment faciliter son succès ? », *Gestion*, Vol. 36, n° 3, p. 27-34.

CERDIN J.L. et LE PARGNEUX M. (2009), « Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale », *Management & Avenir*, Vol. 25, n° 5, p.55-78.

CERDIN J.L. (2002), *L'expatriation*, Éditions d'Organisation, Paris, 319 p.

CHEVRIER S. (2012), *Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Presses de l'Université Laval, 208 p.

CHEVRIER S. (2010), *Le management interculturel*, Paris: Presses Universitaires de France.

CHURCH A. (1982), « Sojourner Adjustment », *Psychological Bulletin*, Vol. 91, p. 540-572.

CRÉTIEN H. (2003), « La notion d'adaptation pour des expatriés d'une grande entreprise internationale allemande dans des pays en transition », *Management International*, Vol. 3, n° 7, p. 39-49.

DAVOINE E., RAVASI C. et CUDRÉ-MAUROUX C. (2011), « Pour une analyse dramaturgique des rôles du conjoint dans l'expatriation: Le cas du service diplomatique et consulaire Suisse », *Revue Internationale de Psychosociologie*, n° 43, p. 315-332.

DÉPELTEAU F. (2010), *La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats*, Paris, Édition de Boeck Université.

DELOBBE N., EL AKREMI A., HERRBACH O., LACAZE D. et MIGNONAC K. (2005), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck Université, 416 p.

HOFSTEDÉ G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage.

HUSSER, J. (2005). Chapitre 3. Contextualisme et recueil de données. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 65-100). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur, pp. 65-100.

HSIEH T.Y., LAVOIE J. et SAMEK, R.A.P. (2000), « Bien gérer les cadres expatriés », *L'Expansion Management Review*, n° 97, p. 15-22

JOLY A. (2012), « Comprendre le cycle émotionnel des expatriés de longue durée pour mieux le gérer », *Gestion*, Vol. 37, n° 2, p. 54-63.

LOTH D. (2009), « Le fonctionnement des équipes interculturelles », *Management & Avenir*, Vol. 28, n° 8, p. 326-344.

LOUZIR-BEN HASSINE A. (2018), « Les facteurs implicites de la déroute des Subsahariens en mobilité estudiantine de la Tunisie post révolutionnaire : Étude exploratoire inductive », *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, vol.12, p.100-106.

MENDENHALL M. et ODDOU G. (1985), « The dimensions of expatriates acculturation: a review », *Academy of Management Review*, Vol. 10, n° 1, p. 39-47.

MÉRIGNAC O. et GRILLAT M. (2012), « La constitution et la structuration des réseaux sociaux : un facteur clé de succès de l'expatriation », *Management International*, Vol.17, n° 1, p. 117-131.

MÉRIGNAC O. et ROGER A. (2012), « Comprendre les préoccupations du conjoint qui doit suivre un expatrié à l'étranger », *Gestion*, Vol. 37, n° 2, p.23-33.

MÉRIGNAC O. et ROGER A. (2005), « L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 58, p. 21-13.

OSMAN-GANI A.M. et ROCKSTUHL T. (2009), « Cross-cultural training, expatriate self-efficacy, and adjustments to overseas assignments: An empirical investigation of managers in Asia », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 33, n° 4, July, p. 277-290.

SAVOIE-ZAJC L. (2000), « L'analyse des données qualitatives: pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUDIST3 », *Recherches Qualitatives*, Vol. 21, p.99-123.

SLAMA Y. (2014), « Le rôle des salariés locaux dans l'adaptation des expatriés: Cas des multinationales au Maroc et en Tunisie », *Revue Française de Gestion*, Vol. 239, n° 2, p. 51-63.

SLAMA Y. et BEN FERJANI M. (2008), « Analyse des représentations de l'expatriation à partir d'une étude exploratoire en Tunisie », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, Vol. 6, n° 1, p.01-16.

SMIDA N. (2004), « Optimiser la gestion du retour des cadres expatriés Français », *Revue de Gestion*, p.59-68.

VIGNAL J. (2015), « Le poste occupé au retour d'une expatriation : des contraintes et opportunités organisationnelles aux stratégies et attentes individuelles », *@GRH*, Vol.15, n° 2, p.37-57.

WAXIN M.F. et BARMEYER C. (2008), *Gestion Des Ressources Humaines Internationales*, Éditions Liaisons, 553 p.

WAXIN M.F. et PANACCIO A.J. (2004), «Test de l'efficacité de quatre types de formation interculturelle pour des cadres expatriés En Inde », ASAC 2004, Québec, p. 01-14.

WAXIN M.F. et CHANDON J.L. (2003), « L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol 47, p. 57-67.