



# Les chocs culturels et la préparation interculturelle des expatriés



Professeur: ALAOUI M Oum Kaltoum

# Les différents enjeux de gestion des expatriés

- La diversité culturelle des pays dans lesquelles sont implantées les filiales rendent la gestion rigoureuse des expatriés un impératif. Selon (Guzzo, 1996), l'expatrié est un cadre affecté à l'international pour une durée variant entre deux à trois ans dans un pays étranger avec une intention considérable de retour. Cette expérience permet au siège d'évaluer sa capacité à répondre aux exigences d'une promotion plus pertinente.

# Les différents enjeux de gestion des expatriés (suite)

La gestion de l'expatriation est une composante fondamentale de la GRH internationale.

«le cycle de l'expatrié » est composé d'un ensemble d'étapes qui doivent être respectées à savoir:

- la sélection des bons profils
- leur préparation aux futures missions
- l'accompagnement logistique et technique des concernés
- la réalisation des packages de rémunération
- leur suivi et la gestion de leur famille
- la gestion de leur retour

# La sélection des profils flexibles au contexte culturel

-Les compétences interculturelles et la personnalité sont des critères essentiels de sélection jugeant la capacité de l'expatrié à s'adapter au contexte local de la filiale.

- Des traits de personnalité liés à:

- la gestion du stress
- l'estime de soi
- la relation à l'autre
- la stabilité émotionnelle

 jouent un rôle phare dans l'adaptation des expatriés.

Des méthodes anglo-saxonnes comme le recours à des assessments centers ou les tests psychométriques sont largement employées pour évaluer le potentiel des candidats en la matière.

# Retombées d'une bonne stratégie d'affectation

- Une telle stratégie d'affectation doit être soigneusement préparée afin de réussir ce cycle aussi bien au niveau du développement des compétences internationales de l'expatrié nourries de son expérience à l'étranger et de sa réinsertion dans son pays d'origine qu'au niveau de la performance à laquelle il contribue au sein de la filiale.

# Les approches liées aux chocs culturels

- Les approches théoriques ayant démontré l'importance d'intégration des dimensions culturelles dans la conduite internationale des affaires sont abondantes traduisant que les problèmes linguistiques ne sont pas seuls responsables de ces différences culturelles ni des problèmes de communication qu'ils engendrent.

## Le rôle de la GRHi dans la préparation interculturelle des expatriés

- La majorité des situations interculturelles sont méconnues par les expatriés jusqu'à leur immersion effective dans le pays hôte où les filiales sont implantées.
- A cet effet, la GRHi doit:
  - ✓ définir les principaux pièges à succomber leurs effets par les collaborateurs sensés devoir réussir leurs missions à l'international.
  - ✓ faciliter leurs cycles d'adaptation qui varient en fonction de la flexibilité des individus et des pays d'origines.

## Le rôle de la GRHi dans la préparation interculturelle des expatriés

- Elle doit faire un suivi personnalisé pendant les quatre phases traversées par l'expatrié de par leurs spécificités et leurs impacts sur l'abandon de l'expérience internationale.
- En passant d'une phase de spectateur où le décalage entre la culture nationale et la culture d'origine est saillante, l'expatrié vit une période de désillusion où plusieurs difficultés de langue et de comportements l'incitent à adopter une attitude négative par rapport à ce qui l'entoure

## Le rôle de la GRHi dans la préparation interculturelle des expatriés

➡ C'est ce qui produit un choc culturel rendant sa vision du monde de plus en plus brouillée (Oberg, 1960).

➡ Le rôle de la GRH internationale consiste en la réduction de ce choc culturel et l'investissement dans la quatrième étape où l'individu parvient à accepter la nouvelle culture, à améliorer ses connaissances locales et à les maîtriser.

## Le rôle de la GRHi dans la préparation interculturelle des expatriés

- Le cycle d'adaptation est influencé par les variables individuelles regroupant les capacités personnelles, relationnelles et perceptuelles renforçant davantage l'adaptation ainsi que les variables organisationnelles prenant en compte la culture de la firme axée sur le soutien social sans ignorer les implications des variables contextuelles externes à l'organisation.

# Le rôle de la GRHi dans la préparation interculturelle des expatriés

- La maîtrise de la culture nationale impactant l'activité professionnelle semble délicate chez un grand nombre d'expatriés. La culture comme un système d'interprétation des connaissances est partagée clairement entre un groupe y est appartenant (Chanlat, 2005). Or, ce que signifie un retard, un compliment, un ordre, une décision à titre d'exemple suscitent des perceptions différentes d'un expatrié à un autre en fonction de son origine, ce qui résulte divers feedbacks également.

## Le rôle de la GRHi dans la préparation interculturelle des expatriés

- En tant qu'un système d'orientations, de références, de valeurs et de pratiques, la culture construit sa logique selon les groupes d'appartenance : Elle touche au contexte religieux notamment dans le rapport qu'on entretient avec le temps ainsi que les principes auxquels ses ressortissant s'attachent et diversifie les formes de langage et les préférences envers le langage verbal ou non verbal le plus significatif.

# Le rôle de la GRHi dans la préparation interculturelle des expatriés

Cerdin et Peretti, 2000 précisent les principaux problèmes relatifs à l'adaptation des expatriés à l'environnement social et culturel du pays d'accueil. Selon ces auteurs, cet enjeu est conditionné par:

- les degrés de sensibilité à la culture du pays, à leur capacité d'appréhender les codes de conduites de la population locale
- les niveaux d'aisance relationnelle à l'égard des acteurs locaux, à l'aptitude à gérer l'inconnu et l'incertitude
- Le degré de capacité de se remettre en cause.

## Le rôle de la GRHi dans la préparation interculturelle des expatriés

- Si une expérience d'affectation à long terme permet à l'expatrié de détenir plusieurs avantages en termes de compréhension des opérations, des capacités de gestion à l'échelle globale et d'habiletés culturelles (Carpenter et al, 2000), le soutien organisationnel par le biais de la gestion internationale des ressources humaines est un dispositif majeur de réussir cette politique d'affectation des hauts potentiels du siège.

# Question de réflexion

- Comment peut-il un expatrié tenir compte des différences culturelles nationales au détriment de sa propre culture ?

 La GIRH doit mener une analyse culturelle minutieuse sur les écarts culturels entre le pays d'affectation et le pays d'origine de l'expatrié. Elle doit également procéder à une analyse comparative des pratiques en matière de GRHi et d'observer les différences les concernant.

## Risque d'exposition à un choc culturel

- le choc culturel peut être défini comme une confrontation à de nouveaux comportements et pratiques dans un pays d'accueil différents des points de repères culturels habituels de l'expatrié compliquant son processus d'adaptation au sein du nouvel environnement professionnel

# Les solutions aux problèmes interculturels et aux chocs culturels en expatriation

- Les acteurs de la fonction RH centrale peuvent affecter un coach local auquel l'expatrié peut s'adresser en cas d'exposition à des difficultés soudaines.
- Des initiatives complétant les formations pré-départ dans les pays hôtes sont d'une grande utilité pour ces nouveaux ambassadeurs du siège
- la création d'une interculture comme étant une culture nouvelle à l'origine des actions entre partenaires de différentes cultures en interaction où les attitudes sont différentes de celles courantes dans un système d'affaires national

# Les efforts à déployer par l'expatrié

- Le développement d'une intelligence interculturelle lui permettant d'éviter certains pièges en exerçant ses missions.
- Des défis de négociation efficace afin de maintenir des relations de qualité avec les salariés de la filiale
- Elaboration d'un bilan restituant les similitudes et les divergences semblent très formatrices pour cerner ce qui bloque la démarche d'adaptation et d'intégration de l'expatrié.
- Prise en considération les codes culturels locaux en construisant davantage des compétences afférentes à l'empathie, à la bonne volonté et à l'humilité.

# L'évaluation de la gestion d'expatriation basée sur le management interculturel

- L'évaluation peut se faire en termes du savoir-agir, du vouloir-agir et du pouvoir-agir dans des situations interculturelles.
- Les formations intégrées grâce à l'application des connaissances dans des tâches effectives de son travail peuvent être évaluée selon le degré de compréhension et de démonstration de cette compétence dans un contexte professionnel.