

L'INTEGRATION DES EXPATRIES DANS LEUR NOUVEAU POSTE : UNE ANALYSE CONTINGENTE ET QUANTITATIVE

Marie WAXIN, Alain ROGER et Jean-Louis CHANDON,
IAE Aix-en-Provence, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille,
13540 Puyricard, France.

Last version accepted with very minor modifications, published in :

Waxin M.F., Roger A., Chandon J.-L., 1997. L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste, une analyse contingente et quantitative, in Tremblay M., Sire B. (eds), "G.R.H. face à la crise, G.R.H. en crise?", Presses HEC, 1997.

INTRODUCTION

Dans un contexte de changement de plus en plus rapide, de mondialisation et de crise, la gestion des carrières doit s'adapter et dépasser les frontières traditionnelles (Arthur, 1994). Une des caractéristiques principales de cette évolution est l'ouverture croissante des entreprises sur les marchés étrangers. L'expatriation constitue le vecteur privilégié du développement des entreprises à l'international. Pour développer un nouveau marché à l'export ou s'implanter dans un pays, la plupart des sociétés françaises préfèrent expatrier un cadre français plutôt que recruter un cadre local. L'expatriation est souvent considérée comme une expérience valorisante dans la carrière d'un cadre dans la mesure où elle permet de développer son ouverture et ses capacités d'adaptation. Aujourd'hui, alors que les entreprises essaient d'optimiser le rendement des expatriés, beaucoup mettent l'accent sur leur adaptation au nouveau poste qui leur est proposé dans un pays étranger. Bonduelle (1993) remarque qu'«une expatriation sur trois se solde par un retour anticipé, le plus souvent parce que la famille n'a pas pu s'adapter».

Peu de recherches portent sur ce concept d'adaptation à un poste d'expatrié, mais les études sur la socialisation ou la mobilité interne dans une organisation ¹ peuvent servir de base de référence. La plupart d'entre elles analysent surtout les attitudes au travail (satisfaction, climat, implication). Pinder et Schroeder (1987) insistent sur l'intérêt aussi bien pratique que théorique du concept de temps d'adaptation à un poste. Le temps qu'un salarié requiert pour devenir compétent après un changement de poste est très important, aussi bien pour l'employeur que pour le salarié. Pour l'employeur, plus le délai est long, plus les coûts de transfert sont élevés : pendant la période d'ajustement du salarié à son nouveau poste, la rétribution du salarié excède sa contribution au fonctionnement de l'entreprise (Pinder et Das, 1979). Pour le salarié, les changements qu'un transfert implique dans son travail et dans sa vie privée entraînent l'apparition de stress et d'angoisse (Brett, 1982, 1984), dont une partie provient de la baisse de ses performances. Si les exigences du nouveau poste sont significativement différentes de celles du précédent, il est probable que sa performance et sa confiance en soi diminueront (Brett, 1984). Il est donc important pour les salariés d'être rapidement performants dans leur nouveau poste.

L'expatriation est une forme particulière de transfert (Feldman et Thompson, 1992; Carter, 1989). Plusieurs études (Hall, 1990; d'Iribarne, 1989) montrent que les différences inter-culturelles peuvent avoir des implications humaines et économiques importantes, à la fois pour le migrant, pour ses proches, et pour l'entreprise concernée. L'objectif de notre étude est de mettre en évidence les principaux facteurs qui influencent l'adaptation des salariés après un transfert à l'étranger. La partie empirique de la

¹ Voir par exemple les synthèses de Fisher (1986), de Feldman (1988) ou de Nicholson et West (1989), et les études plus récentes de Chao et al. (1994) ou de McElroy et al. (1996).

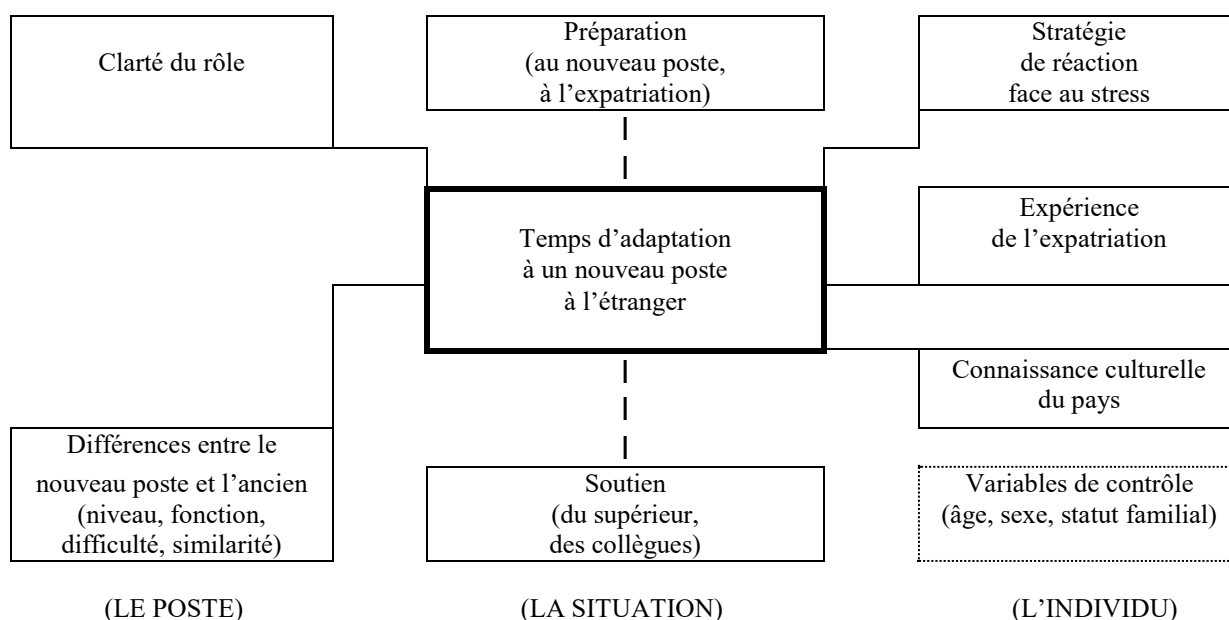
recherche a été conduite en Norvège, un des pays occidentaux où les expatriés français éprouvent le plus de difficultés à s'adapter (Billeau, 1993) ².

Dans une première partie, nous présenterons d'abord une revue de littérature et un modèle d'analyse qui servira de base à la formulation de nos hypothèses. La seconde partie présentera la méthode utilisée, puis les résultats sont présentés et discutés dans les deux dernières parties.

REVUE DE LITTÉRATURE ET HYPOTHESES

L'analyse de la littérature sur les déterminants de l'adaptation d'un salarié à son poste fait ressortir plusieurs variables liées aux caractéristiques du **poste** proposé à l'étranger (différences avec le poste précédent, clarté du rôle), à celles de la **situation** (préparation, soutien du supérieur ou des collègues), ou à celles de l'**individu** lui-même (expérience antérieure de l'expatriation, connaissance de la culture du pays, stratégie de réaction à des situations stressantes, âge, sexe ou statut familial). La figure 1 présente le modèle global d'analyse que nous avons retenu.

Figure 1 : Modèle d'analyse



LES FACTEURS D'ADAPTATION LIES AU NOUVEAU POSTE

Le degré de différence entre les postes

Le degré de différence entre les postes est souvent considéré comme un facteur essentiel de l'ajustement du salarié (Louis, 1980; Brett et Werbel, 1978). Les auteurs distinguent les différences plus objectives liées au changement de niveau ou de service, et l'appréciation subjective de différences ou de difficultés plus grandes dans le nouveau poste par rapport à l'ancien.

- **Les différences objectives entre les postes.**

² Les français sont en majorité concentrés sur deux régions géographiques de Norvège, celle d'Oslo et celle de Rogaland. Sur un total de 1900 personnes de nationalité française établies en Norvège, Oslo en compte 725, soit 38 %, la région Akerhus 170 et le Rogaland 531 (28 %). Source: SSB Befolkningsstatistikk 1995, Hefte II.

Au cours de ses travaux sur les transitions de carrières, Schein (1971) a mis en exergue l'importance capitale, pour la progression de la carrière d'un individu, de la séquence de ses mouvements à travers la structure de l'organisation (c'est à dire via les niveaux hiérarchiques, les différents services, et les autres frontières internes à l'organisation). Pinder et Schroeder (1987) ont trouvé, en étudiant la mobilité géographique de cadres canadiens, que le temps d'adaptation auto-estimé des transférés était corrélé avec le changement de fonction, mais pas avec le changement hiérarchique. Cette récompense serait plutôt un facteur extrinsèque qui, comme les facteurs d'hygiène de Herzberg (1966), n'apporterait qu'une satisfaction temporaire sans modifier profondément le comportement et la motivation. Nous faisons l'hypothèse que ce résultat se retrouvera dans notre population d'expatriés.

H 1 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste qu'il reste dans le même type de fonction

H 2 : L'adaptation d'un expatrié n'est pas liée à l'évolution de son niveau hiérarchique

- **Les différences subjectives entre les postes.**

Des études conceptuelles (Louis, 1980) et empiriques (Brett et Werbel, 1978; Feldman et Brett, 1983) ont constaté l'importance, dans la dynamique des transitions de carrière, des différences subjectives entre le nouveau poste et l'ancien. Dans sa théorie sur la transition des rôles au travail, Nicholson (1984) affirme que les perceptions subjectives des exigences d'un poste sont opérationnellement importantes pour l'individu. "Ce qui est perçu comme réel par la personne est réel dans ses conséquences". Pinder et Schroeder (1987) ont trouvé que les facteurs subjectifs prévalaient sur les facteurs objectifs et, dans son échantillon canadien, les degrés de difficulté et de dissimilarité perçus entre l'ancien et le nouveau poste étaient les variables les plus explicatives du temps d'adaptation estimé par les cadres transférés. Nos hypothèses sont fondées sur ces résultats.

H 3 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste que celui-ci n'est pas plus difficile que l'ancien.

H 4 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste que celui-ci n'est pas très différent de l'ancien.

H 5 : La difficulté et la similarité perçues entre le nouveau poste et l'ancien sont les variables qui expliquent le mieux l'adaptation d'un expatrié dans son poste.

- **La clarté du rôle.**

La clarté du rôle peut favoriser l'adaptation d'un salarié transféré dans la mesure où il prendra plus rapidement connaissance des exigences de son nouveau poste. Inversement, lorsque le rôle n'est pas clair, l'ambiguïté pourrait être une source de stress limitant les capacités d'adaptation de l'expatrié (Kahn et al., 1964). La clarté du rôle est considérée par Pinder et Schroeder (1987) comme un facteur de support sur lequel l'entreprise peut jouer pour faciliter l'intégration d'une nouvelle recrue au même titre que les facteurs liés à la situation comme le soutien du supérieur ou des collègues et la préparation au changement.

H 6 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste que son rôle est clairement défini.

LES FACTEURS LIES A LA SITUATION

Le soutien des collègues et du supérieur

Le soutien à l'arrivée d'un transféré peut aller de la visite guidée de l'entreprise à la reconnaissance publique du statut et des réalisations du nouveau venu (Goode, 1978). Nous supposons que ce les résultats obtenus à propos des transferts dans un pays s'appliquent aussi, voire sont même accentués dans le cas des expatriations qui impliquent un départ à l'étranger. Le soutien offert par l'entreprise est alors souvent renforcé par une information et une préparation du salarié à la communauté dans laquelle il va vivre; il peut comprendre par exemple un service d'assistance de carrière pour l'épouse (Cardwell, 1980) ou un service de "relocation" qui s'occupe de la réinstallation de la famille du salarié (Levenson et Hollman, 1980).

Le soutien est une « contribution physique, émotionnelle, ou symbolique apportée aux individus, augmentant leurs capacités nettes à faire face au changement » (Walter et Marks 1981). Le soutien socio-émotionnel que le leader et le groupe de référence procurent et son intensité sont considérés comme des déterminants cruciaux du comportement organisationnel (House, 1981). Ils ont été étudiés en particuliers dans les domaines du leadership (Yulk, 1981) et de la dynamique de groupe (Shaw, 1971). Le rôle du soutien interpersonnel pour aider un individu à surmonter l'incertitude, les angoisses, et plus généralement pour faciliter l'intégration d'un nouveau venu dans un poste a souvent été démontré (Brett, 1984; Feldman et Brett, 1983; Graen, 1976; Katz, 1980; Louis, 1980; Pinder et Schroeder, 1987).

H 7 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste qu'il reçoit de ses supérieurs et de ses collègues un soutien important.

La préparation

La nécessité de prendre un poste en urgence est souvent une cause d'échec dans l'adaptation des expatriés. La pression perçue pour s'installer à la hâte, sans avoir le temps de s'informer suffisamment sur les conditions d'expatriation, est généralement corrélée au sentiment général de stress ressenti par un salarié au moment d'un transfert (Pinder, 1978). Une bonne préparation suppose donc du temps et des renseignements suffisants.

H 8 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste qu'il a pu s'y préparer suffisamment.

LES FACTEURS LIES A L'INDIVIDU

L'expérience de l'expatriation

Les stratégies que les individus adoptent pour faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté et la façon dont ils interprètent une situation dépendent de la façon dont ils ont appris par le passé à affronter les situations nouvelles (Albenson, 1981; Jones, 1983). Selon Torbiörn (1982), la durée de cette expatriation précédente ne jouerait pas sur le niveau de l'ajustement. Black (1985) a montré que, si l'expérience d'une expatriation précédente ne diminuait pas les difficultés de l'ajustement en général, elle diminuait les difficultés d'ajustement au nouveau poste, confirmant ainsi les résultats de Church (1982) qui trouve qu'un expatrié s'adapte plus rapidement à son nouveau poste s'il n'en est pas à sa première expérience, mais les résultats de Pinder et Schroeder (1987) ne valident pas leur hypothèse selon laquelle les salariés les plus fréquemment transférés s'adapteraient le plus rapidement à leur nouveau poste. Notre hypothèse s'appuiera sur ce dernier résultat.

H 9 : L'adaptation d'un expatrié n'est pas liée à son expérience antérieure de l'expatriation.

La stratégie de lutte contre le stress

Dans la littérature sur le comportement organisationnel, le paradigme du "self management" (Luthans et Davis, 1979; Mills, 1983, Frayne et Latham, 1987) suggère que l'individu en proie au stress peut être un agent pro-actif de changement, et qu'il peut maîtriser les éléments externes qui l'entourent. Mendenhall et Oddou (1991) considèrent que la tolérance au stress est l'un des principaux facteurs (avec la flexibilité, la capacité à communiquer et l'empathie culturelle) qui constituent des gages de réussite de l'expatriation. Folkman et al. (1986) ont identifié quatre types de stratégies employées par les individus pour lutter contre le stress dans le monde du travail, allant de la stratégie centrée sur le problème à la stratégie centrée sur le symptôme : dans la première, l'individu essaye de **changer l'environnement** (travailler plus longtemps, changer les procédures); une seconde consiste en une **recherche active** d'information ou de formation; dans la troisième, il **réévalue** psychologiquement la situation, et dans la quatrième, il **se désengage** psychologiquement, il garde ses sentiments pour lui, évite de parler de ses problèmes avec son supérieur, rêve à ce que serait le travail dans une autre situation plus positive.

Yao et Matzubara (1990) distinguent les stratégies de lutte **externe** contre le stress, qui correspondent aux stratégies de types 1 et 2, et les stratégies **internes** (types 3 et 4). Feldman et Thomas (1991) soulignent que les deux premières stratégies (externes) sont positivement corrélées au succès de l'expatriation; la troisième l'est négativement. Ils confirment ainsi les résultats de Feldman et Brett (1983) qui portent sur les transferts à l'intérieur des Etats-Unis. Nous reprendrons cette l'hypothèse.

H 10 : Les expatriés qui adoptent une stratégie externe face au stress s'adaptent plus vite que ceux qui adoptent une stratégie interne.

La connaissance de la culture

Pour le personnel expatrié des organisations humanitaires, England et Lee (1974), ainsi qu' Hofstede (1991) ont montré que les connaissances inter-culturelles étaient des facteurs de satisfaction et d'ajustement. Dunbar (1992) trouve des résultats analogues pour des expatriés américains en Europe ou en Asie. Pol (1996) insiste sur l'importance que prend la dimension culturelle dans la sélection des futurs expatriés. Le tableau 1 montre l'amplitude des écarts entre la culture française et la culture norvégienne : D'après les résultats d'Hofstede (1991), les norvégiens ont une plus grande tolérance de l'incertitude, de faibles distances hiérarchiques. Ils valorisent moins que les français le pouvoir et l'affirmation de soi pour privilégier l'orientation vers les personnes et la qualité de la vie (dimension « féminine »). Pourtant, la Norvège comme la France est un pays assez individualiste. Alors qu'on retrouve en France une culture polychrome, où plusieurs activités peuvent être menées simultanément et où un programme établi peut être modifié (Hall, 1990), la Norvège, au contraire, est désignée comme une culture monochrome favorisant le traitement dissocié des tâches ou des problèmes (Billeau 1996). La méconnaissance de ces différences risque de gêner l'adaptation des expatriés français en Norvège.

H 11 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste qu'il connaît mieux la culture de son pays d'affectation.

Tableau 1 : France - Norvège : les facteurs de variabilité culturelle de Hofstede (1991)
(notes de 0 à 100)

Facteurs de variabilité culturelle	France	Norvège
Contrôle de l'incertitude	81	49
Distance hiérarchique	83	50
Masculinité (100) - Féminité (0)	45	8
Collectivisme (100) - Individualiste (0)	30	35

METHODE

L'échantillon

L'étude porte sur des expatriés français en Norvège. Ceux-ci occupent généralement des postes de management général ou des postes techniques de haut niveau pour gérer les affaires des filiales françaises implantées en Norvège (banques, industrie pétrolière, industrie chimique, services de transport, bureaux de ventes, engineering, etc...). Avec le soutien d'une lettre du conseiller commercial de l'ambassade de France en Norvège, nous avons contacté les entreprises dans lesquelles ils travaillent pour leur exposer le projet de recherche. Les données ont été recueillies pendant l'été 1996. 15 entreprises sur 50 ont participé, représentant 210 expatriés. Nous avons ainsi couvert la plupart des implantations françaises employant des expatriés français, la population totale des expatriés français en Norvège étant estimée à environ 300.

Le questionnaire

Des entretiens semi-guidés avec les responsables du personnel de quelques grandes entreprises françaises implantées en Norvège ont permis dans un premier temps de recueillir leur avis sur les thèmes abordés dans le questionnaire et de le valider. Pour minimiser la covariance des réponses et la rationalité rétrospective, les questions ont été posées sous diverses formes, (échelle d'accord de Lickert pour les variables de support, échelles comparatives pour les différences subjectives, des préférences à formuler, des énoncés objectifs et subjectifs), avec un vocabulaire varié. Les questions étaient toutes mélangées dans le questionnaire.

Les responsables des ressources humaines ont distribué le questionnaire aux expatriés de leur entreprise. Celui-ci était rédigé en anglais car il devait pouvoir s'adresser ultérieurement à des expatriés d'autres nationalités. Les répondants pouvaient le retourner directement à l'auteur ou le déposer dans une enveloppe close au département de gestion du personnel. Dans certaines entreprises d'Oslo, l'auteur l'a distribué lui-même. Une relance téléphonique a été accomplie par l'auteur environ deux semaines après la distribution des questionnaires par les responsables des ressources humaines.

- 144 questionnaires utilisables ont été retournés, le taux de réponse global est donc de 72 %, le taux de réponse par entreprise allant de 49 à 100 %.
- L'âge moyen des 19 femmes et des 125 hommes expatriés ayant répondu est de 37 ans (écart type 6,5); 94 % d'entre eux sont allés à l'université, en moyenne 3 ans.
- 75 % des répondants ont déjà travaillé à l'étranger plus de 6 mois. Le nombre moyen d'expatriations précédentes sur l'échantillon est de 1,3 (écart type 1,1).

- Les expatriés travaillent en moyenne depuis 10,7 ans pour leur employeur actuel (écart type 13,6). Leur contrat de l'expatriation a commencé depuis 16,5 mois (écart type 4,6), et la durée prévue de leur contrat d'expatriation est en moyenne de 3 ans.

Les variables

March et Simon (1958) définissent le temps d'adaptation comme le laps de temps qui s'écoule entre le moment où un individu entre dans un nouveau poste et le moment où il a atteint un niveau de performance qui permet d'égaliser sa contribution et sa rétribution. Pour d'autres auteurs, l'adaptation au poste après une transition est obtenue lorsqu'il est « compétent » dans ce poste, ce qui suppose non seulement une compétence par rapport aux exigences officielles du poste mais également une compétence face aux exigences sociales et informelles dans l'organisation (Barnard, 1938). Notre mesure est fondée sur l'estimation par la personne du délai écoulé entre le moment où elle est entrée dans son nouveau poste en Norvège et le moment où elle a acquis cette compétence. Quatre questions (échelles de Likert) permettent ainsi d'évaluer le temps d'adaptation dans le poste et dans l'organisation (Alpha de Cronbach = 0,78). Les personnes qui sont en poste depuis longtemps pourraient minimiser leurs difficultés d'adaptation initiale. Nous avons donc vérifié que cette mesure n'était pas corrélée de façon significative à l'ancienneté dans le poste d'expatrié ($r = 0,12$). Un autre biais pouvait résulter de l'auto-estimation de cette variable par l'expatrié lui-même. Nous avons donc recueilli par téléphone la réponse des supérieurs hiérarchiques de 17 expatriés volontaires aux questions permettant d'estimer le temps d'adaptation. L'écart entre les réponses n'est pas significatif. La moyenne de la différence entre l'estimation du supérieur et celle de l'expatrié lui-même n'est que de 1,18 mois par rapport à une durée moyenne d'environ 11 mois (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Comparaison de l'estimation du temps d'adaptation par l'expatrié lui-même et par son supérieur.

Temps d'adaptation en mois	Moyenne	Ecart-type
Estimation de l'expatrié	10,41	3,52
Estimation du supérieur	11,12	3,48
Moyenne de la différence	1,18	0,88

Les **différences** entre le nouveau poste et l'ancien sont décomposées en deux catégories : les différences objectives (niveau, fonction), et les différences subjectives (sentiment que le nouveau poste est n'est pas similaire à l'ancien, perception d'une difficulté plus grande). L'évaluation du **niveau** est faite selon trois degrés (niveau hiérarchique inférieur, équivalent ou supérieur). En l'absence de rétrogradations, nous considérerons que la variable comporte deux modalités (1=promotion, 0=stabilité). Pour le changement de **fonction** (1=changement, 0=pas de changement), le questionnaire demande à l'expatrié de préciser (dans une liste donnée) dans quel type de service il travaille pour son premier poste d'expatriation en Norvège et pour quel type de service il travaillait précédemment. Pour mesurer les différences perçues entre les postes en terme de **difficulté** et de **similarité**, nous avons repris les deux questions (échelles de Likert à 7 positions) proposées par Pinder et Schroeder (1987).

Pour mesurer la **clarté du rôle** (4 questions), le **soutien du supérieur** (5 questions) ou **des collègues** (5 questions), et la **préparation** de l'expatrié (2 questions), nous nous sommes également fondés sur des questions élaborées par Pinder et Schroeder (1987) demandant des degrés d'accord sur une échelle en cinq points. Les alphas de Cronbach de ces échelles dans l'étude de Pinder et Schroeder étaient respectivement de 0,74, 0,85, 0,77, et 0,48. Les valeurs obtenues sur notre échantillon (voir tableau 3) sont également très satisfaisantes pour les trois premières variables ($> 0,75$), mais l'alpha reste faible pour la préparation (0,54). Par contre, le regroupement des quatre variables, qui traduit globalement le **support** apporté à l'expatrié, est très cohérent (alpha de Cronbach de 0,84).

La **connaissance culturelle du pays** a été mesurée sur la base de sept questions (échelles en cinq points indiquant des degrés d'accord) mesurant le degré de connaissance et d'ouverture de l'expatrié à la culture

norvégienne jusqu'au premier mois de son séjour en Norvège. Cette mesure a été développée par Tucker en 1978 pour mesurer " le sens personnel des connaissances culturelles ". Avec de larges échantillons, l'alpha de Cronbach était de 0,84 (Hawes et Kealey, 1981). Seuls cinq items ont été retenus ici : ceux concernant la langue et la communication ont été écartés pour maximiser l'alpha de Cronbach qui atteint ainsi 0,81.

Pour mesurer la **stratégie de réaction face au stress**, les répondants devaient indiquer les comportements qu'ils ont le plus tendance à adopter dans des situations stressantes (classement de 1 à 4) parmi quatre grands types identifiés par Folkman et al. (1986). Dans les analyses quantitatives, la variable a été codée 0 lorsque la personne utilisait plutôt des stratégies externes (type 1 ou 2), et 1 lorsqu'elle privilégiait des stratégies internes (cas assez rare puisque 7 seulement sur les 144 ont choisi le type 3, et aucune le type 4).

L'**expérience de l'expatriation** correspond au nombre d'expatriations de plus de 6 mois du répondant. Enfin, les variables de contrôle (l'âge, le sexe, le statut familial) ont été recueillies par des questions directes.

LES RESULTATS

ANALYSE GLOBALE

Le tableau 3 montre que les variables les plus corrélées au temps d'adaptation au nouveau poste sont, par ordre décroissant la difficulté perçue (0,59), la clarté du rôle (- 0,42), la dissimilarité perçue (0,35), le soutien des collègues (- 0,34) et du supérieur (- 0,32), le changement de fonction (0,28), la préparation (- 0,26) et enfin les connaissances culturelles (- 0,20). Ni le changement de niveau hiérarchique, ni la fréquence des expatriations antérieures, ni la stratégie anti-stress ne sont significativement corrélés au temps d'adaptation au nouveau poste. Les variables de support (soutien, adaptation et clarté du rôle) sont fortement corrélées entre elles. Le changement de fonction est corrélé à ces variables de support (0,18 à 0,21).

Pour évaluer la contribution des différents groupes de variables que nous avons retenus, nous avons fait des régressions successives en incorporant pas à pas dans le tableau 4 les groupes de variables suivants: d'abord le support perçu (4 variables), puis les différences subjectives entre le nouveau poste et l'ancien (2 variables), la stratégie de réaction face au stress (1 variable), les différences objectives (2 variables), l'expérience de l'expatriation (1 variable) et la connaissance culturelle du pays (1 variable).

Tableau 4: Les régressions successives par groupe de variables sur le temps d'adaptation

Variables indépendantes	R ²	F	P	Variation de R ²	F	P
Variables de support	0,16	7,71	<0,001			
Variables de différences subjectives	0,60	37,41	<0,001	0,44	191,644	<0,001
Stratégie contre le stress	0,63	35,63	<0,001	0,03	10,08	<0,001
Variables de différences objectives	0,64	29,62	<0,001	0,01	3,7	<0,001
Expatriations	0,65	27,54	<0,001	0,01	3,626	ns
Connaissances culturelles	0,65	24,89	<0,001	0	0,001	ns

A l'introduction des variables des différences subjectives (difficulté et similarité), le R² ajusté passe de 0,16 à 0,60, indiquant ainsi qu'elles expliquent à elles seules 44 % de la variance de la variable dépendante. L'ajout de la variable stratégie anti-stress fait encore un peu augmenter le R² (3 %). Enfin, les différences objectives entre les postes, l'expérience de l'expatriation et la connaissance culturelle du pays n'entraînent plus de hausse sensible du R² : elles n'apportent pratiquement plus aucun surcroît d'explication du temps d'adaptation des expatriés dans leur poste. L'ordre d'introduction des variables reprend celui de Pinder et Schroeder (1987), mais nous avons vérifié que fait de changer l'ordre d'introduction des groupes de variables dans cette régression ne modifie pas ces constatations.

Une régression linéaire multiple entre le temps d'adaptation au nouveau poste et chacune des autres variables confirme que les deux variables explicatives principales sont les différences perçues : la difficulté (Bêta = 0,54, p<0,001) et la dissimilarité (Bêta = 0,32, p<0,001). Ces deux variables ne sont pas corrélées entre elles (r = - 0,05), ce qui laisse supposer qu'elles ont une influence séparée sur le temps d'adaptation. Nous étudierons donc plus loin l'effet de chacune d'elles en définissant une typologie des expatriés sur la base de ces deux variables. La stratégie interne de lutte contre le stress (Bêta = 0,14, p<0,01), le changement de niveau hiérarchique (Bêta = 0,11, p<0,05), le changement de fonction (Bêta = 0,14, p<0,05) et la clarté du rôle (Bêta = - 0,23, p<0,05) ont aussi une relation significative avec le temps d'adaptation au nouveau poste. Le R² ajusté (0,64) indique que le modèle comprenant l'ensemble de ces variables explique 64 % de la variance du temps d'adaptation (F = 15,91). Des régression successives introduisant séparément chacune des variables montrent que l'écart perçu entre la difficulté du nouveau poste et celle de l'ancien explique à lui seul 35 % de la variance du temps d'adaptation. La clarté du rôle explique plus de 10 % sur le total de 16 % expliqué par les variables de support.

Dans les analyses de régression, nous avons codé plusieurs variables qui étaient à l'origine des variables qualitatives de façon à pouvoir apprécier leur influence relative par rapport aux autres variables de notre modèle. Des analyses de variance confirment que la stratégie de réaction face au stress (F = 1,25), l'expérience de l'expatriation (F = 0,32) et le changement de niveau n'ont pas d'influence significative sur le temps d'adaptation (F = 3,05) alors que le changement de fonction a tendance à ralentir l'adaptation (F = 23,19, p<0,001).

Des analyses de variance montrent enfin que les variables de contrôle (âge, sexe, statut familial) n'ont aucune influence significative sur le temps d'adaptation des expatriés. Pourtant, certaines études réalisées sur les expatriations suggèrent que les jeunes pourraient s'adapter plus rapidement à leur nouveau poste, et Feldman (1988) souligne la difficulté des cadres transférés en milieu de carrière à s'adapter car ils sont trop âgés pour ne pas avoir de responsabilités familiales, et pas assez âgés pour qu'on puisse leur confier des responsabilités de haut niveau, mais après 40 ans, les cadres expérimentés

pourraient retrouver une période favorable à l'expatriation. La société norvégienne étant très égalitaire, les différences entre les sexes sont peu marquées sur le plan professionnel. Par ailleurs, l'avantage dont bénéficient habituellement les expatriés qui viennent en famille est compensé par les difficultés fréquentes d'adaptation de la famille : il est ressorti lors des entretiens avec les expatriés et les responsables du personnel que le partenaire qui suit l'expatrié trouve très rarement du travail, ce qui cause des difficultés financières car le niveau de vie en Norvège est très élevé.

Tableau 3: Moyennes, écart-types et corrélations entre les variables

Variables	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- Temps d'adaptation	11,08	4,97	(0,78)											
2- Soutien du supérieur	16,13	5,14	- 0,32 ***	(0,88)										
3- Soutien des collègues	14,90	4,48	- 0,34 ***	0,61 ***	(0,75)									
4- Préparation	5,92	1,92	0,26 **	0,53 ***	0,59 ***	(0,54)								
5- Clarté du rôle	13,03	5,6	- 0,42 ***	0,76 ***	0,71 ***	0,59 ***	(0,75)							
6- Dissimilarité perçue	4,63	1,64	0,35 ***	- 0,051	- 0,02	- 0,09	- 0,03							
7- Difficulté perçue	5,07	1,4	0,59 ***	- 0,03	- 0,08	- 0,01	- 0,01	- 0,05						
8- Expérience de l'expatriation	1,34	1,07	- 0,01	- 0,10	- 0,00	0,11	- 0,10	0,05	0,08					
9- Stratégie anti-stress (interne plutôt qu'externe)	0,05	0,22	0,13	- 0,01	- 0,04	- 0,04	0,00	0,00	- 0,05	- 0,32				
10- Changement de niveau⁺	0,59	0,49	0,14	- 0,06	0,08	0,18 *	0,05	0,014	0,09	0,22	- 0,09			
11- Changement de fonction⁺	0,39	0,49	0,28 **	0,11	0,18 *	0,014	0,18 *	0,024 *	0,18 *	0,15	0,01	0,05		
12- Connaissance culturelle du pays	17,92	1,96	0,20 *	- 0,16	- 0,02	- 0,14	- 0,05	0,15	0,18 *	0,15	- 0,38	0,10	0,08	(0,81)

⁺: Oui; 1; Non: 0, avec * = p < 0,05, ** = p < 0,01, et *** = p < 0,001. Sur la diagonale, se trouvent les alphas de Cronbach.

ANALYSE SUR LA BASE D'UNE TYPOLOGIE DES EXPATRIÉS

Nous avons vu que les deux variables explicatives principales du temps d'adaptation d'un expatrié dans son nouveau poste étaient les différences perçues avec l'ancien poste: la difficulté et la dissimilarité. Ces deux variables n'étant pas corrélées entre elles, il était intéressant de définir une typologie et de former quatre groupes différents d'expatriés (tableau 5). Le découpage des groupes a été fait par rapport à la médiane (Médiane difficulté: 5 , Médiane de la dissimilarité: 5). Ces variables ont donc été recodées selon les conditions suivantes: Note inférieure ou égale à 5 recodée en 0 - Le travail suivant l'expatriation est moins difficile ou similaire à l'ancien -. Note 6 ou 7 recodée en 1 - Le travail suivant l'expatriation est plus difficile ou différent de l'ancien -.

L'analyse de la variance du temps d'adaptation au nouveau poste selon les degrés de difficulté et de dissimilarité donne des seuils de risque très faibles (<0,001) et des F très élevés (73,16 et 35,53), indiquant que les résidus n'ont pas d'effet sur le modèle et que les interactions ne sont pas significatives.

Tableau 5: Temps d'adaptation moyen (et écart-type) dans chaque groupe de la typologie
(effectif entre parenthèses)

Nouveau poste	pas plus difficile	plus difficile	Total
identique	7,5 mois écart type = 3,6 (52)	12,7 mois écart type = 3,6 (40)	(92)
différent	10,7 mois écart type = 2,7 (32)	18 mois écart type = 5 (20)	(52)
Total	(84)	(60)	(144)

Le tableau 5 confirme que c'est la difficulté qui joue le plus sur la variable dépendante. Le test de Newman Keuls montre que les moyennes de ces groupes sont significativement différentes les unes des autres ($p < 0,05$). Le tableau 6 montre les principales différences entre les groupes par rapport aux principales variables de notre modèle. Il montre que les variables de support ne jouent pas sur le temps d'adaptation lorsque le nouveau poste est à peu près similaire et pas plus difficile que l'ancien. Seul le changement de fonction vient augmenter le temps d'adaptation de façon significative ($F = 4,6, p < 0,001$). Selon le degré de similarité et de difficulté, les variables les plus explicatives ressortant d'une régression multiple sont différentes : dans le cas d'un poste à la fois différent et plus difficile, c'est le soutien du supérieur qui compte le plus; s'il est plus difficile mais à peu près identique, le soutien des collègues joue également un rôle important; enfin, s'il est différent sans être plus difficile, le principal support sera une amélioration de la clarté du rôle. Dans ce cas, la connaissance culturelle du pays ($F = 11, p < 0,001$) et le non changement de fonction ($F = 6,1, p < 0,001$) favoriseront l'adaptation. L'expérience de l'expatriation ($F = 7,7, p < 0,01$) et la stratégie de réaction individuelle face au stress ($F = 5,2, p < 0,01$) ne jouent un rôle important que lorsque le poste est similaire mais plus difficile que l'ancien.

Tableau 6: Résultats par groupes de difficulté et de similarité perçues

Perceptions concernant le nouveau travail	plus difficile, différent	plus difficile, identique	pas plus difficile, différent	pas plus difficile, identique
Importance des Variables de support	R² = 0,48 (F = 18,6) p<0 01	R² = 0,54 (F = 24,0) p<0 001	R² = 0,57 (F = 41,7) p<0 001	R ² = 0,03 (F = 1,5) non significatif
Variables de support les plus explicatives	Bêta;T; Prob (T)	Bêta;T; Prob (T)	Bêta;T; Prob (T)	Bêta;T; Prob (T)
Support du supérieur	-0,71; -4,3;p<0.001	-0,42;-3,1; p<0.01	non significatif non significatif	non significatif non significatif
Support des collègues	non significatif	-0,43;-3,2; p<0.01	-0,76;-6,4; p<0.001	non significatif non significatif
Clarté du rôle	non significatif	non significatif	non significatif	non significatif
Préparation	non significatif	non significatif	non significatif	non significatif
Stratégie anti-stress	non significatif	Oui F= 5,2; p<0 01	non significatif	non significatif
Expérience de l'expatriation	non significatif	Oui F= 7,7; p<0 01	non significatif	non significatif
Connaissance culturelle du pays	non significatif	non significatif	Oui F = 11; p<0 001	non significatif
Changement de fonction	non significatif	non significatif	Oui F = 6,1, p<0 001	Oui F = 4,6; p<0 001
Modèle global R ² ajusté	0,54 F=9,9; p<0 001	0,80 F=28,1; p<0 001	0,81 F=11,3; p<0 001	0,08 non significatif

DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Cette étude visait à analyser en détail les facteurs qui ont une influence sur l'intégration des expatriés dans un nouveau poste à l'étranger. La plupart des hypothèses que nous avons posées sont vérifiées sur notre échantillon d'expatriés français en Norvège, mais certaines doivent être relativisées car elles ne sont vérifiées que dans certaines situations.

Comme Pinder et Schroeder (1987), nous trouvons un lien significatif entre le temps d'adaptation et le type de fonction (H 1), la difficulté et la similarité du nouveau poste par rapport à l'ancien (H 3, H 4), la clarté du rôle (H 6), le soutien du supérieur et des collègues (H 7), la préparation (H 8), ou la connaissance culturelle du pays (H 11). Par contre, conformément aux hypothèses 2 et 9, la promotion et l'expérience de l'expatriation ne semblent pas faciliter l'adaptation au poste. Les différences subjectives entre l'ancien et le nouveau poste en termes de similarité et de difficulté ressortent très nettement comme les principaux facteurs d'explication du temps d'adaptation des expatriés de notre échantillon, comme chez les transférés canadiens de Pinder et Schroeder (H 5).

Sur la base des travaux de Feldman et Brett (1983) et de Feldman et Thomas (1991) montrant que les stratégies de lutte externe contre le stress étaient reliées au succès de l'expatrié, nous avons fait l'hypothèse (H 10) que la stratégie de réaction face au stress favoriserait l'adaptation. Les résultats globaux ne confirment pas ce résultat. Cette variable ne semble jouer un rôle que dans le cas où l'expatrié est affecté à un poste plus difficile, mais à peu près similaire à celui qu'il occupait auparavant.

L'analyse détaillée des expatriés en quatre catégories définies selon leur perception de la similarité et de la difficulté de leur nouveau poste par rapport à l'ancien montre que ceux qui pensent fournir en Norvège un travail à la fois plus difficile et différent estiment qu'ils ont mis plus longtemps à s'adapter. Pinder et Schroeder (1987) étaient arrivés à la même conclusion dans leur étude sur les transférés canadiens. Ils avaient également remarqué que l'effet des variables de support sur le temps d'adaptation

au nouveau poste variait selon les groupes : plus le travail était estimé difficile, plus les variables de support contribuaient à expliquer la variabilité de l'adaptation. En poussant cette analyse un peu plus loin, nous avons montré que les expatriations antérieures, la stratégie de lutte contre le stress et les connaissances culturelles pouvaient aussi avoir une influence déterminante selon la situation. Ainsi, lorsque le nouveau travail est à la fois difficile et différent, seul le soutien du supérieur semble pouvoir raccourcir la durée d'adaptation. Lorsque la difficulté perçue est forte et la dissimilarité perçue est faible, les expatriés comptent plus sur le soutien des collègues et du superviseur pour réduire leur temps d'adaptation. Leur façon de réagir au stress et leur expérience antérieure de l'expatriation jouent également un rôle important. Quand la difficulté perçue est faible et la dissimilarité perçue est forte, ce sont les connaissances culturelles et la clarté du rôle qui sont les plus explicatives du temps d'adaptation, et le changement de fonction est plutôt un obstacle. Enfin, quand la difficulté et la dissimilarité perçues sont toutes les deux faibles, aucune des variables étudiées ne semble favoriser l'adaptation, et le changement de fonction a plutôt tendance à la freiner.

Il faut souligner que ces résultats doivent être interprétés en fonction des limites méthodologiques de notre recherche. Ainsi, par exemple, les données concernant les variables dépendantes et indépendantes ont été collectées en même temps et elles sont fondées sur une auto-estimation par les répondants. La rationalité rétrospective et le biais de l'image sociale peuvent alors fausser les réponses. Cependant l'influence de la rationalité rétrospective est probablement limitée car nous avons vérifié qu'il n'y avait aucune relation entre le temps d'adaptation au nouveau poste et d'autres variables comme la durée depuis le dernier transfert, l'initiative du contrat (si l'expatrié a demandé ou non l'expatriation en Norvège) ou le changement de niveau hiérarchique. D'autre part, certaines variables sont bornées (échelles sont à 5 ou 7 positions), d'autres sont binaires (oui/non). Nous avons donc été contraints d'utiliser les tests statistiques qui s'appliquent spécifiquement à ce type de données.

Une autre limite réside dans le fait que l'échantillon ne comprend que des expatriés qui se sont sentis assez à l'aise pour rester en Norvège, excluant ainsi de l'étude ceux qui sont partis avant le terme de leur contrat. Il serait intéressant d'approfondir le sujet en recherchant dans les causes de ces départs anticipés les facteurs qui ont conduit à une mauvaise adaptation de ces personnes à leur poste ou à leur organisation.

D'autres extensions et voies de recherche pourraient compléter utilement notre étude. Il serait intéressant par exemple d'étendre l'analyse à d'autres pays, afin de voir dans quelle mesure les résultats peuvent être généralisables. Ensuite, il faudrait pouvoir mesurer plus précisément l'effet de la préparation inter-culturelle sur le temps d'adaptation au nouveau poste des expatriés à leur nouveau poste. Enfin, des variables supplémentaires, comme l'identification à l'entreprise, les relations des expatriés avec leur communauté nationale dans le pays étranger, le fait que la réintégration de l'expatrié soit prévue ou non dans le contrat d'expatriation ou le type de contrat peuvent également avoir une influence sur le temps d'adaptation au nouveau poste. Par delà l'adaptation au nouveau poste, il est important de voir comme Cerdin (1996) comment se déroule la mission dans sa totalité et d'apprécier la performance au travail des cadres expatriés.

Sur le plan pratique, nous avons montré que, pour faciliter l'intégration des expatriés dans leur nouveau poste, les entreprises doivent prendre en compte le type de changement auquel ils sont confrontés. Le soutien du supérieur hiérarchique est déterminant lorsque ce changement est important, que le nouveau poste est différent et plus difficile que l'ancien. Celui-ci devra être préparé à jouer ce rôle. Dans un premier temps, il sera plus présent, plus à l'écoute, même si progressivement il laisse plus d'autonomie au nouveau cadre lorsqu'il se familiarise avec le poste et son environnement. Lorsque le nouveau poste n'est pas plus difficile, mais qu'il est très différent de l'ancien, souvent à l'occasion d'un changement de fonction, l'effort devra être porté sur la clarté du rôle, la définition précise de la mission et des liens entre le travail proposé et celui des autres. Des explications claires sur le travail, mais aussi des informations sur le pays et une incitation à découvrir son histoire et sa culture favoriseront l'intégration de l'expatrié. Pour des postes analogues mais plus difficiles, il est bon de choisir des personnes qui ont déjà une première expérience de l'expatriation et une capacité de réaction externe face au stress. Le supérieur, mais aussi les collègues, contribueront à une meilleure adaptation. Les entreprises ne peuvent

donc pas se contenter de gérer tous les expatriés de la même façon. Le succès de leur intégration dans leur nouveau poste passe par une approche contingente prenant en compte l'importance du changement auquel ils sont confrontés lors de leur départ à l'étranger.

BIBLIOGRAPHIE

- Albenson, R. P., 1981. Psychological status of the script concept, **American psychologist**, 36: 715-729.
- Arthur, M. B., 1994. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry, **Journal of Organizational Behavior**, vol. 15, 295-306.
- Barnard, C., 1938. **The functions of the executives**. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Billeau, J., 1993. La population française en Norvège : approche d'un phénomène migratoire secondaire (1961-1991), **Revue Språk od Marked**, ØDH, Halden.
- Billeau, J., 1996. Les Personnels d'entreprise à l'étranger: Norvégiens en France et Français en Norvège. **Revue Språk od Marked**, ØDH, Halden.
- Black, J. S., 1985. "Work role transition: a study of American expatriates managers in Japan". **Journal of International Business Studies**, 19: 277-294.
- Bonduelle, P., 1993. Office des Migrations Internationales. Propos rapportés par Anne Planté, Les frenchies à l'assaut de l'Europe, **Problèmes Economiques**, n 2.337, 11 août 1993.
- Brett, J. M. 1982. Job transfer and well being, **Journal of Applied Psychology**, 67: 450-463.
- Brett, J. M., 1984. Job transition and personal and role development, in K. M; Rowland and G.R. Ferris (Eds). **Research in Personnel and Human Resource Management**, vol. 2: 155-186. Greenwich, Conn.: JAI press.
- Brett, J. M. and Werbel, J. D., 1978. The effect of job transfer on employees and their families, Washington, DC: **Employee Relocation Council**.
- Cardwell, J.W., 1980. The other side of relocation. **Personnel administrator**, 25 (9): 53-56.
- Carter, M., 1989. Moving managers internationally: The need for flexibility. **Human Resources Planing**, 12: 43-47.
- Cerdin, J. L., 1996. **Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation**, thèse de doctorat, Université des Sciences Sociales, Toulouse
- Chao, G. T, O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. and Gardner, P. D., 1994. Organizational socialization : its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, n°5, 730-743.
- Church, A., 1982. Sojourner Adjustment. **Psychological Bulletin**, 91, 540-572.
- Dunbar, E., 1994. The german executive in the U.S. work and social environment: exploring role demands. **International Journal of Intercultural Relations**, 18, N.3, 277-291.
- England, R., and Lee, J. M., 1974. The relationship between managerial values and managerial success in the U.S., Japan, India, and Australia. **Journal of Applied Psychology**, 55, 255-286.
- Feldman, D. C., 1988. **Managing careers in organizations**, Scott, Foresman and Co., Glenview, Il.
- Feldman, D. C. and Thomas, D.C., 1991. From desert shield to desert storm : Life as an expatriate during the Persian Gulf War. **Organisational Dynamics**, 20: 37-47.
- Feldman, D. C. and Brett, J.M., 1983. Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changers. **Academy of Management Journal**, 26: 258-272.
- Feldman, D. C., and Tompson, H. B., 1992. Expatriation, repatriation, and domestic and geographical relocation: an empirical investigation of adjustment to new job assignments, **Journal of International Business Studies**.

- Fischer, C. D., 1986., Organizational socialization : an integrative view, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 4, 101-145
- Frayne, R. and Latham, N., 1987. The application of social learning theory to employee self-management of attendance. **Journal of Applied Psychology**, 72: 387-92.
- Folkman, D. C., Lazarus, S., Dunkel-Schetter, DeLongis and Gruen, G. 1986. Dynamics of a stressful encounter : Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. **Journal of Personality and Social Psychology**, 50: 992-1003.
- Goode, W. J., 1978. **The celebration of Heroes**. Berkeley, Calif. University of California Press.
- Graen, G., 1976. Role making processes within organisations. **Handbook of industrial and Organisational Psychology**: 1201-1246. Chicago: Rand Mc Nally and Co.
- Hall E. T. and M. T., 1990. **Guide du comportement dans les affaires internationales**, 1987, trad. française, Edition du Seuil, Paris, 1990.
- Hawes, R. and Kealey, D. J., 1981. Canadians in development : an empirical study of canadian technical assistance. **International Journal of Intercultural Relations**, 5, 239-258.
- Hawes, R. and Kealey, D. J., 1979. Canadians in development : an empirical study of adaptation and effectiveness on overseas assignments. **Communication Branch Briefing Center, Canadian International Development Agency**, Sept. 1979.
- Herzberg, F., 1966. **Le travail et la nature de l'homme**, Entreprise Moderne d'Édition, Paris (traduction: 1973).
- Hofstede, G., 1991. **Cultures and organisations**. McGraw Hill.
- House, J. S., 1981. **Work stress and social support**. Reading, Mass. Addison-Westley.
- d'Iribarne, P., 1989. **La logique de l'honneur**, Editions du Seuil, Paris.
- Jones G. R., 1983. Psychological orientation and the process of organisational socialisation: an interactionist perspective. **Academy of Management Review**, 8 : 464-474.
- Kahn R. Wolfe, Quinn, Snoek, Rosenthal, 1964. **Organisational stress: studies in role conflict and ambiguity**, New York: John Willey and sons.
- Katz, R. 1980. Time and work : toward an integrative perspective. In B. Straw and L. Cummings (Eds), **Research in Organisational Behaviour**, vol. 2: 81-128. Greenwich, Conn. JAI Press.
- Levenson M. K. and Hollman, R. W., 1980. Personnel support service in relocation programs. **Personnel Administrator**, 25-9-:45-51.
- Louis, M. R. 1980. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organisational settings. **Administrative Science Quarterly**, 25: 226-251.
- Luthans, R. and Davis, G., 1979. Behaviour self management: The missing link in managerial effectiveness. **Organisational Dynamics**, 8: 42-60.
- March, J. G. and Simon, H. A, 1958. **Organisations**. New York: Jonn Willey and Sons.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C. and Mullen, E.J., 1996. Intraorganizational mobility and work related attitudes. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 17, 363-374.
- Mendenhall, M. and Oddou, G., 1991. Toward a comprehensive model of international adjustment : an integration of multiple theoretical perspectives, **Academy of Management Review**, Vol. 16 n° 2, 291-317
- Mills, J., 1983. Self management: its control and relationship to other organisational properties. **Academy of Management Review**, 8: 445-53.
- Ministère norvégien des affaires étrangères, 1995. **Nouvelles de Norvège**, Octobre, n° 20.

-
- Nicholson, N., 1984. A theory of work role transitions. **Administrative Science Quarterly**, 29: 172-191.
- Nicholson, N and West, M., 1989. Transitions, work histories, and careers, in Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S., **Handbook of career theory**, Cambridge University Press
- Pinder, C. C., 1978. Comparative reactions of managers and their spouses to corporate transfer policy provisions. **Relations Industrielles**, 33 : 654-665.
- Pinder, C. C. and Das H., 1979. Hidden costs and benefits of employee transfers **Human Resources Planning**, 2: 135-145.
- Pinder, C. C. and Walter G. A., 1984 Personnel transfers and employee development. **Research in Personnel and Human Resource Management**, vol. 2: 187-218. Greenwich, Conn.: JAI press.
- Pinder C. C. and Schroeder K. G., 1987. Time to proficiency following job transfer, **Academy of Management Journal**. Vol. 79, n°5, 730-743.
- Pol, P., 1996, **La mobilité internationale du personnel dans les firmes multinationales**, Thèse de doctorat, Université Paris I-Panthéon-Sorbonne.
- Ruben B.D. and Kealey, D.J., 1979. Behavioural assessment of communication and the prediction of cross-cultural adaptation. **International Journal of Intercultural Relations**, 3 (1), 15-48.
- Schein, E. H., 1971. The individual, the organisation and the career : a conceptual scheme. **Journal of Applied Behavioural Science**, 7: 401-426.
- Shaw, M. E., 1971. **Group Dynamics**. New York: Mac Graw Hill Book Co.
- Torbiörn, I., 1982. **Living abroad, Personal adjustment and personnel policy in the overseas setting**. New York, Wiley (Series on studies in occupational stress).
- Tucker, J. 1978. Cité par Dunbar, E., 1994 in „The german executive in the U.S. work and social environment: exploring role demands“. **International Journal of Intercultural Relations**, 18, N.3, 277-291.
- Walter, G. A. and Marks, S. E., 1981. **Experimental learning and change**. New York, John Willey and Sons.
- Ward, C. and Kennedy, A., 1994. Acculturation strategies, Psychological adjustment, and sociocultural competence during cross-cultural transitions, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 18, n. 3, 329-343.
- Yao and Matzubara, 1990, cité par Ward, C. and Kennedy, A., 1994 dans “Acculturation strategies, Psychological adjustment, and sociocultural competence during cross-cultural transitions”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 18, n. 3, 329-343.
- Yulk, G., 1981. **Leadership in organisations**. Englewood Cliffs. Practice Hall.