

L'expatriation française dans le contexte chinois

Résumé de l'article du Professeur Lingfang SONG.

Asia in extenso, Décembre 2003.

Le taux d'échec des expatriations est relativement élevé (entre 1/3 à 40% selon les sources), avec le taux le plus élevé pour les expatriation dans les pays en développement.

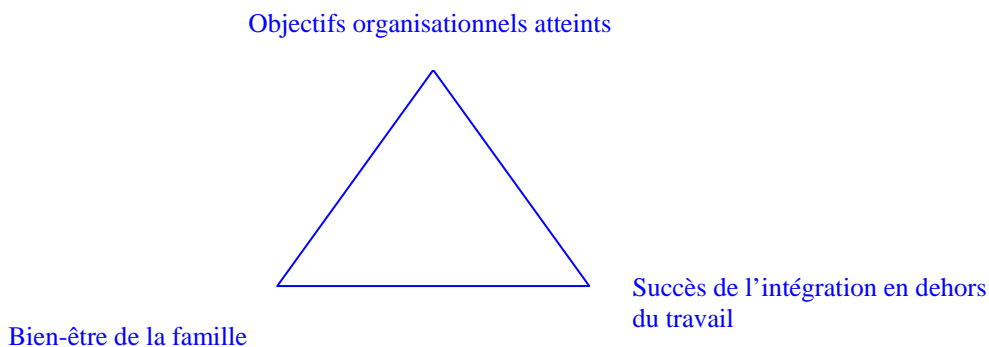
L'importance des différences existant entre la Chine et la France devrait rendre difficiles l'adaptation des expatriés. Or, sur la base de l'étude de deux cas, il apparaît que les résultats sont très différents.

I. Analyse comparative des deux cas.

I.1. Indicateur de réussite et d'échec employé dans la présente étude.

A réussi l'expatrié qui n'a pas été rappelé ou n'a pas demandé à rentrer avant la fin de la durée initiale prévue. En fait, très peu d'expatriés demandant à rentrer à cause des conséquences négatives que cela aurait sur leur carrière; parallèlement rares sont les entreprises à rapatrier un expatrié du fait du coût élevé de l'expatriation.

Les expatriés ont une vision de la de réussite/échec assez large qui englobe « la dimension professionnelle et le sentiment de satisfaction » : c'est un triangle dont chaque angle est nécessaire.



Le sentiment de satisfaction n'est généralement pas pris en compte par les employeurs parce « tant que les expatriés restent performants et remplissent leur mission » les employeurs »ne voient pas la nécessité d'améliorer la gestion afin de rendre les expatriés le plus satisfait possible ».

On peut cependant distinguer¹ entre le retour précoce, et le « retrait psychologique » (faire des plans pour chercher un autre emploi, penser à quitter l'entreprise).

I.2. L'analyse comparative des deux cas.

Deux études de cas : pas de différence au niveau du taux de retour précoce ni de la performance du travail.

Distinction entre les deux cas repose sur les ressentiments et avis des expatriés, lesquels influencent directement le nombre de candidats à l'expatriation.

« La satisfaction est prise comme un indicateur essentiel de cette étude. »

Le confort des villages est comparable et les expatriés sont satisfaits de leur logement., les conditions financières des contrats sont également comparables.

¹ McCaffrey et Hafner (1985)

	CAS 1	CAS 2
pays	CHINE	CHINE
Implantation	co-entreprise industrielle entre une entreprise française et une entreprise étatique chinoise.	3 entreprises françaises qui fournissent des services à une entreprise chinoise dans la construction de travaux publics de haute technologie.
Localisation	60 km de la capitale provinciale	sud-est du pays, à l'extérieur d'une zone économique (60 km) près d'un petit village de pêcheurs.
Construction d'une "base de vie"	Construction d'un village sur 25 000 m ² ; 9 villas; 1 hôtel de 14 chambres, 1 restaurant, 1 superette, 1 court de tennis, 1 salle de jeu (billiard, ping pong, TV) pour 30 millions de francs	Capacité d'accueil de 1300 personnes, 29 bâtiments (412 appartements), 1 hôtel (36 chambres), 1 restaurant, 1 superette, 1 clinique, & bâtiment club house (bar, salle de musculation, salle de gym, ping pong, salle de spectacle et cinéma, bibliothèque, vidéothèque, 2 salles de squash), 1 piscine, 4 terrains de tennis, 1 terrain de football, & club nautique.
Environnement géographique	endroit peu agréable, ennuyant et sans intérêt particulier. (climat continental, paysage industriel, manque d'activités culturelles). Peu d'endroits à visiter.	climat quasi tropical, paysage paradisiaque. Vie vacancière en dehors des heures de travail. Situé entre deux métropoles dynamiques (culture, activités, facilités de transport), accès facile vers autre pays d'Asie du Sud-est.
Environnement économique	Zones relativement retardée qui n'attire pas de main d'œuvre.	Région relativement développée qui attire une main d'œuvre qualifiée.
Ressources Humaines	Difficile de recruter et garder personnel local compétent.	Personnel local compétent facile à recruter, ouverture d'esprit, niveau d'éducation, compétence technique et linguistique --> facilité de socialisation avec les locaux.
Environnement organisationnel	co-entreprise avec une ancienne entreprise étatique militaire chinoise : rigidité de l'organisation et de la gestion; coopération et communication entre les chinois et les français extrêmement difficile, problème de traduction (médiocre) et donc de communication	Partenaire chinois est une entreprise étatique, avec une structure plus moderne. Communication plus efficace, compréhension mutuelle plus facile. Modernisation de la structure organisationnelle.
Taille de l'expatriation	Pas plus d'une trentaine d'expatriés.	300 en moyenne, jusqu'à 1000 : importante communauté française.

Profil des expatriés/ esprit de mobilité	Majorité n'ont pas d'expérience à l'international, pas de langue étrangère nécessaire	Ont une expérience de la mobilité (international ou national) ce qui est valorisé par l'entreprise; niveau d'anglais courant.
Raisons de l'expatriation	Entreprise française traditionnelle poussée par la mondialisation à s'expatrier.	Entreprises spécialisées dans les Travaux Publics; mobilité valorisée dans le plan de carrière.
Recrutement	Candidatures nombreuses, sélection sur le niveau d'anglais et les expériences internationales précédentes.	Pas de sélection possible en raison du déficit de volontaires.
Stratégie d'entreprise	, peu d'études de marché, décision prise rapidement. Projet plutôt "périphérique et expérimental". Mission considérée comme peu valorisante.	Projet considérable, marché chinois apporte beaucoup d'opportunités. Projet stratégique et prioritaire. Mission valorisante.

II. Trois variables interdépendantes dans la gestion de l'expatriation

II.1. Le coût et le temps créent un divorce entre la théorie et la pratique.

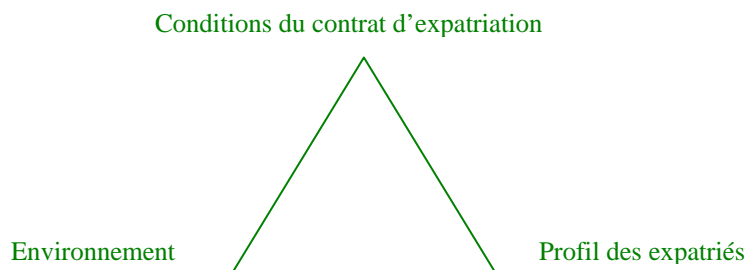
L'entreprise a pour but d'investir le moins possible pour obtenir le meilleur retour sur investissement. Or, il n'existe pas « d'égalité mathématique dans la gestion de l'expatriation » tant d'investissement = tant de résultats », et plus l'employeur fait des efforts plus le coût financier et le temps passé augmentent. La majorité des entreprises axent essentiellement leur recrutement sur la compétence technique, alors même qu'une expatriation échoue rarement pour un défaut de compétence technique.

II.2. La détermination des conditions de l'expatriation nécessite un regard d'ensemble sur deux autres variables : l'environnement et le profil des expatriés.

L'environnement comprend l'aspect géographique, économique et humain, la taille de l'expatriation, la stratégie de l'entreprise,

Le profil des expatriés : sélection, préparation, personnalité, expériences internationales, compétence technique et niveau d'anglais.

Conditions d'expatriation : rémunération, logement, congé, suivi, soutiens de l'adaptation, réintégration au retour.



L'état de l'une des variables détermine les conditions des autres et le changement d'une variable entraîne les modifications nécessaires des autres afin d'assurer l'équilibre du triangle.

Le contrat global d'expatriation est comparable sans être identique (le cas 1 offre un meilleur salaire : 100% de majoration du salaire, 25% pour le cas 2 ; et le village du cas 2 est supérieur à celui du cas 1).

Ce qui distingue les deux cas sont donc l'environnement et le profil des expatriés qui n'ont pas la même capacité à s'adapter à un environnement peu familier.

III. Dimensions d'amélioration

L'auteur préconise trois séquences successives : le succès de la première diminue le coût de la deuxième et ainsi de suite.

- 1 : sélection multidimensionnelle : expatrié + famille avec profil adapté à la mission.
- 2 : plan de formation afin d'améliorer le profil et la satisfaction.
- 3 : modification de l'environnement et incitation financière.

III.1. Une sélection multidimensionnelle.

III.1.1. Qu'est-ce que le profil adapté ?

Les entreprises recrutent majoritairement sur les compétences techniques et en même temps reconnaissent que les échecs sont imputables à des problèmes de personnalité et de compétence interpersonnelle.

Les caractéristiques de personnalité.

Capacité d'établir et d'entretenir une relation interpersonnelle avec les locaux dans et en dehors du travail.

Différencier les pays selon le niveau de la dureté d'adaptation.

Les motivations

Distinguer les motifs négatifs (échapper à ses problèmes personnels, insatisfaction avec les conditions en vigueur dans le pays d'origine, possibilité de carrière réduite dans la mère). Pour une mission internationale il est important de s'assurer que le personnel accepte la mission pour de bonnes raisons.

Dans le cas 1 : la plupart des expatriés a accepté la mission uniquement pour l'incitation financière.

Le profil démographique.

Age, éducation, expérience internationale, compétence linguistique, statut marital.

Le profil démographique.

Les conjoints sont rarement inclus dans les entretiens de sélection. Or la famille est un facteur stabilisant.

La famille est toujours beaucoup plus immergée dans la culture de la nouvelle localisation.

Elle a des contacts directs et constants avec les locaux pour les tâches domestiques.

Les conjoints s'ennuient plus facilement que les expatriés. Beaucoup n'ont pas de vie professionnelle sur place. « Comment remplir ce vide devient une question essentielle pour survivre dans le pays d'accueil ».

Selon l'auteur il est impératif d'inclure la famille dans le processus de sélection.

III.1.2. Quelles personnes doivent être impliquées dans le processus de sélection ?

On constate un hiatus entre le choix opéré par les directions opérationnelles (critère principal de la compétence technique) et la nécessité, pour la DRH, de procéder à une sélection multidimensionnelle. Or la DRH est souvent cantonnée à des tâches très pratiques (établissement du contrat, réservation des billets...) alors qu'elle est souvent la mieux placée pour apprécier la dureté de l'environnement du pays en question et donc procéder à la sélection.

Une coopération est nécessaire entre la direction opérationnelle et la direction des RH.

III.2 Un plan des formations bien établi.

La formation avant le départ est essentielle. La formation interculturelle « fournit aux individus les informations pratiques (de nature) à réduire l'incertitude (...) et d'établir les attentes exactes sur les conditions de vie et de travail dans le pays d'accueil ».

Or 40% des entreprises n'y ont pas recours² probablement par manque de temps, à cause du coût et par manque de confiance en l'efficacité de ces formations.

III.2.1. L'efficacité de la formation

Trois erreurs majeures affectent l'efficacité des formations :

- Tout le monde reçoit la même formation,
- La même formation est donnée pour tous les pays
- Les conjoints sont rarement inclus.

III.2.2. La formation, problème de coûts.

Hormis la sensibilisation culturelle et les techniques interculturelles, les autres formations peuvent être facilement effectuées par les expatriés et leur famille : pack d'informations pratiques réunies par l'entreprise et remis aux familles, participation à des forums de discussion, rechercher sur Internet.

L'auteur mentionne ensuite l'incitation financière et la modification de l'environnement (construction d'une base de vie, fourniture des facilités logistiques et culturelles, amélioration des conditions des travail)

² Bennet, Aston, Colquhoun (2000)