

Université de Montréal

**L'impact de la distance culturelle sur l'adaptation des expatriés canadiens dans un  
contexte international**

par

Daniel Guénette

École des relations industrielles

Faculté des Lettres et des Sciences

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade  
de Maître ès sciences (M. Sc.)  
en relations industrielles**

Mars, 2001

©Daniel Guénette, 2001

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire est intitulé :

**L'impact de la distance culturelle sur l'adaptation des expatriés canadiens dans un  
contexte international**

Présenté par

Daniel Guénette

**A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :**

**Bernard Brody..... président du jury**

**Adnane Belout..... directeur de recherche**

**Tania Saba..... membre du jury**

Mémoire accepté le : 3 juillet 2001 .....

## Sommaire

L'augmentation du commerce international a favorisé la mobilité des travailleurs d'un pays à l'autre. Conséquemment, les départements des ressources humaines (DRH) des entreprises canadiennes doivent faire face à de nombreux défis en ce qui trait à la gestion du personnel expatrié. Dans ce contexte, il existe de nombreuses difficultés liées à l'inaptitude des gestionnaires expatriés à s'adapter à des contextes culturels différents. Généralement, ces difficultés occasionnent des conséquences négatives sur l'efficacité des missions commerciales à l'étranger : retour prématuré des expatriés, annulation des projets, mauvaise image de l'entreprise. L'adaptation interculturelle des expatriés comme facteur d'efficacité est au cœur de notre recherche.

Bien que la littérature identifie un certain nombre de facteurs favorisant l'adaptation interculturelle des gestionnaires internationaux, il est surprenant de constater que la grande majorité des entreprises n'intègrent pas ces aspects dans leurs pratiques de gestion notamment au sein des programmes de formation et de sélection du personnel expatrié. De surcroît, ces entreprises considèrent encore les compétences techniques des expatriés comme le gage de leur efficacité même s'ils oeuvrent dans un contexte culturel fort différent. (Newman et al, 1978, Harzing et Ruysseveldt, 1995). L'objectif de ce travail a été de modéliser les facteurs favorisant le processus d'adaptation des expatriés et de tester empiriquement leurs effets sur l'adaptation des expatriés canadiens en contexte d'affectation à l'étranger.

Essentiellement, c'est sur la base du modèle inspiré des travaux de Hofstede (1980) et Parker et McEvoy (1993) que nous avons analysé l'impact de la distance culturelle sur

le niveau d'adaptation des expatriés canadiens. Notre enquête par questionnaire auprès de 33 expatriés canadiens à l'étranger nous a permis de mesurer le niveau d'adaptation des expatriés aux conditions générales de l'affectation, aux interactions avec les nationaux ainsi qu'aux éléments reliés au travail. Les facteurs explicatifs de l'adaptation des expatriés que nous avons retenus sont le statut marital, la capacité de s'exprimer dans la langue du pays, la présence et le niveau d'adaptation du conjoint, les expériences antécédentes ainsi que la distance culturelle.

Pour examiner de façon plus détaillée l'impact de la distance culturelle des expatriés sur leur niveau d'adaptation, nous avons décomposé la distance culturelle en quatre composantes déjà définies par Hofstede (1980) soit le collectivisme-individualisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et la masculinité-féminité. Nous avons retenu la méthodologie de Parker et McEvoy (1993) pour élaborer l'indice de la distance culturelle des expatriés canadiens.

Les résultats de l'enquête révèlent que la grande majorité des expatriés se sont bien adaptés au travail. Cependant, près du tiers des expatriés ont déclaré s'être assez difficilement adaptés aux conditions générales en cours d'affectation et aux interactions avec les nationaux. On peut donc bien s'adapter au travail sans pour autant s'adapter aux éléments externes au travail. En ce qui concerne les facteurs explicatifs de l'adaptation des expatriés, la présence du conjoint a un effet positif sur l'adaptation des expatriés tant sur le plan professionnel que sur plan des interactions avec les nationaux. Aussi, lorsque le conjoint accompagne l'expatrié, le niveau d'adaptation du conjoint est déterminant pour l'adaptation de l'expatrié. Néanmoins, plus du tiers des conjoints ont déclaré s'être assez difficilement adaptés. En ce qui a trait aux expériences

antécédentes, il est intéressant de constater que les expériences techniques reliées au travail n'ont aucun effet sur les trois dimensions de l'adaptation des expatriés en incluant l'adaptation au travail. Par ailleurs, notre enquête révèle que les expériences des expatriés concernant d'autres missions ou voyages à l'étranger ont un effet négatif sur l'adaptation aux conditions générales de l'affectation. Nous pensons que d'autres recherches devraient mettre en lumière cet aspect.

Enfin, l'enquête nous a permis de constater un lien de dépendance statistique négatif entre la distance culturelle en ce qui a trait au collectivisme et l'adaptation de l'expatrié aux éléments du travail. La distance culturelle des expatriés s'avère donc ici un bon prédicteur de performance au travail. Nous avons observé la même relation de dépendance en ce qui a trait à la distance culturelle de la composante de la masculinité et l'adaptation aux conditions générales d'affectation. Il existe donc un lien de dépendance statistique négatif entre certaines composantes de la distance culturelle des expatriés et leur niveau d'adaptation. Nous avons toutefois dû recourir à une décomposition de la distance culturelle pour pouvoir l'observer.

Sur le plan pratique, cette recherche fait ressortir la nécessité de recourir à d'autres critères de sélection du personnel expatrié et de retenir comme un bon prédicteur d'efficacité les antécédents culturels des expatriés. Elle permet aussi d'envisager l'adaptation interculturelle comme un facteur de développement des expatriés.

**Tables des matières**

Sommaire	iii
Table des matières	vi
Liste des appendices	xii
Liste des tableaux	xiii
Listes des figures	xv
Liste des abréviations	xvi
Dédicace	xvii
Remerciements	xviii
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre premier : Pertinence de la recherche</b>	<b>6</b>
1.1 La capacité d'adaptation comme source d'efficacité des expatriés	10
1.2 Le but de la recherche	14
<b>Chapitre deuxième : Recension des écrits</b>	<b>16</b>
2.1 L'adaptation comme facteur déterminant de l'efficacité interculturelle	17
2.2 Adaptation, ajustement, assimilation et acculturation	20
2.2.1 L'ajustement	21
2.2.2 L'adaptation	21
2.2.3 Acculturation et assimilation	22

**Tables des matières (suite)**

2.3 Les facteurs déterminants de l'adaptation des expatriés.	24
2.3.1 Les facteurs individuels	25
La personnalité	25
Les expériences antécédentes	28
L'expérience du travail	29
Les caractéristiques démographiques	29
2.3.2 Les facteurs organisationnels	30
2.3.3 Les facteurs contextuels	31
Le statut marital	32
Le bagage culturel acquis lors d'expériences antécédentes	33
Le contexte culturel	33
2.4 Les composantes de la culture et de la distance culturelle	36
2.4.1 La nature de la culture	37
Individualisme-collectivisme	38
Le contrôle de l'incertitude	39
Distance hiérarchique	40
Masculinité-féminité	41
2.4.2 Regroupements des composantes culturelles par grandes régions	42
2.4.3 La distance culturelle	44

## Tables des matières (suite)

<b>Chapitre troisième : Le modèle proposé</b>	<b>48</b>
3.1 La variable dépendante : l'adaptation interculturelle des expatriés	49
3.2 Les variables indépendantes	50
Le statut marital	51
Les programmes de formation	52
Les expériences antécédentes	52
La distance culturelle	52
3.3 Résumé des hypothèses	54
<b>Chapitre quatrième : La méthode</b>	<b>57</b>
4.1 L'échantillon	58
4.2 Les outils de recherche	59
4.2.1 Les indicateurs de l'adaptation (variable dépendante)	60
Variable de l'adaptation aux conditions de vie générales	60
Variable de l'adaptation aux interactions avec les nationaux (socialisation)	61
Variable de l'adaptation au travail	61
4.2.2 Les indicateurs du statut marital, de la présence et de l'adaptation du conjoint	62
4.2.3 Les expériences actuelles de l'affectation	62
La région de l'affectation et le nombre de mois de l'affectation	62
Connaissance de la langue du pays de l'affectation	64



### Tables des matières (suite)

4.2.4	Les indicateurs des expériences antécédentes	64
	Expérience technique du travail	64
	Expérience au niveau international	64
4.2.5	Les indicateurs de la formation dispensée	64
4.2.6	Les composantes culturelles	65
	La composante individualiste-collectiviste	65
	La composante de la distance hiérarchique	68
	La composante du contrôle de l'incertitude	69
	La composante de la féminité et de la masculinité	69
4.2.7	La distance culturelle	72
4.3	Analyses statistiques bivariées	75
	<b>Chapitre quatrième : Présentation des résultats</b>	78
5.1	Analyse descriptives des variables	80
5.1.1	Indice d'adaptation aux conditions générales	81
5.1.2	Indice d'adaptation aux interactions avec les nationaux	82
5.1.3	Indice d'adaptation au travail	83
5.1.4	Statut marital, présence et adaptation du conjoint	84
5.1.5	Région de l'affectation et nombre de semaines d'affectation	86
5.1.6	Expérience antécédentes en semaines	89
	Expériences techniques en semaines	89

## Tables des matières (suite)

Expérience au niveau international	90
5.1.7 La formation au contexte culturel de l'affectation	91
5.1.8 La durée de la formation	91
5.1.9 Les composantes culturelles des expatriés	92
La composante collectiviste-individualiste des expatriés	92
La composante de la distance hiérarchique des expatriés	94
La composante du contrôle de l'incertitude des expatriés	94
La composante de la masculinité-féminité des expatriés	95
5.1.10 La distance culturelle de l'expatrié	95
Distance culturelle pour la composante du collectivisme	96
Distance culturelle pour la composante de l'IDH	96
Distance culturelle pour la composante du contrôle de l'incertitude	96
Distance culturelle pour composante de la masculinité	97
5.2 Les analyses bivariées	99
5.2.1 La distance culturelle et l'adaptation des expatriés	99
5.2.2 Les autres facteurs contextuels	102
5.3 L'analyse de régression multiple	105

**Chapitre cinquième : Discussion et conclusion**

6.1	Adaptation interculturelle et adaptation au travail	110
6.2	Les facteurs déterminants de l'adaptation interculturelle	111
	La présence du conjoint	111
	L'adaptation du conjoint	112
	Le statut marital	114
	La capacité de s'exprimer dans la langue du pays	114
	Durée des expériences	114
	La distance culturelle	117
	Conclusion	122
	Références	128

## Liste des appendices

- Appendice A** - Questionnaire version française
- Appendice B** – Lettre de présentation pour l'enquête
- Appendice C** - Indices de l'individualisme (IND) pour 50 pays et trois régions
- Appendice D** - Indices du contrôle de l'incertitude pour 50 pays et trois régions
- Appendice E** - Indices de la distance hiérarchique (IDH) pour 50 pays et trois régions
- Appendice F** - Indices de Masculinité pour 50 pays et 3 régions
- Appendice G**- Validité de la mesure de l'adaptation interculturelle telle que mesurée par Black et Stephens (1989)
- Appendice H** - Correlations for Intercultural Adjustment, Antecedents, and Performance (Parker et McEvoy, 1993)
- Appendice I** - Results of Multiple Regression Analyses of Adjustment Abroad (Parker et McEvoy, 1993)

### Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b>	Regroupement des composantes culturelles par grandes régions	44
<b>Tableau 2</b>	Variables dépendantes	61
<b>Tableau 3</b>	Valeurs nominales associées à chacune des régions	63
<b>Tableau 4</b>	Tableau des variables indépendantes	71
<b>Tableau 5</b>	Données des composantes culturelles des régions converties en valeurs numériques	73
<b>Tableau 6</b>	Tableau des analyses bivariées	76
<b>Tableau 7</b>	Distribution des fréquences de l'adaptation aux conditions générales	81
<b>Tableau 8</b>	Distribution des fréquences de l'adaptation aux interactions	83
<b>Tableau 9</b>	Distributions des fréquences de l'adaptation au travail	84
<b>Tableau 10</b>	Distribution des fréquences de l'adaptation du conjoint	85
<b>Tableau 11</b>	Distribution des fréquences des régions d'affectation	87
<b>Tableau 12</b>	Histogramme de la durée d'affectation des expatriés	88
<b>Tableau 13</b>	Histogramme de l'expérience technique des expatriés	89
<b>Tableau 14</b>	Histogramme de l'expérience des expatriés au niveau international	90
<b>Tableau 15</b>	Distribution des fréquences de l'indice collectivisme-individualisme recodé	93
<b>Tableau 16</b>	Distribution des fréquences de l'IDH recodé	94

**Liste des tableaux (suite)**

<b>Tableau 17</b> Distribution des fréquences de l'indice de l'incertitude recodé	94
<b>Tableau 18</b> Distribution des fréquences de l'indice de masculinité recodé	95
<b>Tableau 19</b> Tableau de corrélations entre les composantes de la distance culturelle et les trois dimensions de l'adaptation interculturelle	100
<b>Tableau 20</b> Tableau de corrélations entre les dimensions de l'adaptation et les autres facteurs contextuels	103
<b>Tableau 21</b> Régression multiple sur les trois dimensions de l'adaptation	106

## Liste des figures

<b>Figure 1</b>	Les trois composantes de l'adaptation	23
<b>Figure 2</b>	Facteurs déterminants de l'adaptation	36
<b>Figure 3</b>	La distance culturelle comme comparaison des données des individus avec les données de l'enquête de Hofstede	53
<b>Figure 4</b>	Distance culturelle ne permettant pas une zone de similarité culturelle	54
<b>Figure 5</b>	Modèle des facteurs contextuels de l'adaptation	56
<b>Figure 6</b>	Composition de l'indice individualiste-collectiviste	67
<b>Figure 7</b>	Composition de l'indice de la féminité et masculinité	70
<b>Figure 8</b>	Composition de l'indice de la distance culturelle	74

### Liste des abréviations

**DC COL** : Distance culturelle pour la composante du collectivisme

**DC IDH** : Distance culturelle pour la composante de la distance culturelle

**DC INC** : Distance culturelle pour la composante du contrôle de l'incertitude

**DC MAS** : Distance culturelle pour la composante de la masculinité

**DRH** : Département des ressources humaines

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**RH** : Ressources humaines



**Dédicace**

À ma mère et mon père, Lucille et Lionel Guénette

À mon amour Catherine Szabo

À ma belle fille Brigitte Lavalley et mon beau fils Micael Moreau

Nous vous dédions ce modeste travail pour tous les sacrifices consentis et votre soutien durant ces années d'études.

## Remerciements

Nous tenons à remercier sincèrement :

Monsieur Adnane Belout, Ph. D., directeur de ce mémoire, qui m'a fait découvrir les rudiments de la recherche et les aspects internationaux de la gestion des ressources humaines. Grâce à la confiance qu'il m'a accordée, ses critiques constructives et sa supervision, ce projet fût pour nous une expérience enrichissante.

Monsieur Shimon Dolan et Jean-Michel Cousineau, professeurs à l'Université de Montréal, pour leur précieuse contribution à l'élaboration de ce mémoire.

Madame Catherine Szabo, ma conjointe, pour l'aide apportée lors de la sollicitation des entreprises canadiennes et son soutien moral indéfectible dont elle a fait preuve dans les moments difficiles.

Madame Constantina Grégoriades pour toute l'aide apportée durant le traitement de nos données.

Mesdames Suzanne Bourbonnais et Mariette Szabo pour leur aide à la correction de ce mémoire et à la traduction en anglais du questionnaire.

Mesdames Sylvia Pettinato, Anna Petrella, Marie-Josée Constant ainsi que Monsieur Yvan Dutrisac pour leur contribution lors de l'enquête canadienne.

À Madame Marjolaine Gendron, secrétaire des études supérieures à l'école des relations industrielles pour ses précieux conseils.

À tous mes amis camarades et étudiants Stéphane Germain, Pierre-André Bruno, Paolo DiBello, Georgette Henri, Sylvain Provost et Donald Caron pour la bonne collaboration et la solidarité que vous avez su entretenir.

À mon frère Jacques pour ses encouragements.

## **Introduction**

Le commerce international est devenu la pierre angulaire de toute stratégie d'affaires et les méthodes de gestion dont celles reliées à la gestion des ressources humaines vont devoir s'adapter à une conjoncture économique en pleine mutation. Depuis la Deuxième Guerre Mondiale, la structure économique des pays industrialisés s'est considérablement internationalisée. De 1948 à 1972, les exportations mondiales ont quadruplé en volume (Daniels et al., 1982) et le total des investissements directs effectués à l'étranger s'est multiplié par 12 aux États-Unis passant de 11.8 milliards de dollars à 137.2 milliards de dollars. Durant la décennie de 1966 à 1975, les filiales à participation majoritaire d'entreprises américaines ont vu leurs ventes passer de 100 milliards de dollars à plus de 450 milliards de dollars. La valeur des exportations est passée en 1970 de 281 milliards à 1,845 milliards en 1982. Déjà, en 1987, 80% des entreprises américaines faisaient face à la concurrence étrangère<sup>1</sup>. En outre, ces multinationales possèdent, à l'étranger, des actifs évalués à plus de 350 milliards de dollars. Plus près de nous, en 1974, 215 entreprises canadiennes possédaient des filiales à l'étranger (Peters, 1986). Cinq ans plus tard elles étaient plus de 500 à évoluer sur le marché international<sup>2</sup>. Aujourd'hui, plus de 5000 entreprises canadiennes ont investi 36 milliards de dollars directement à l'étranger portant à plus de 60 milliards de dollars les investissements étrangers bilatéraux<sup>3</sup>. À aucune autre époque antérieure, la dimension internationale n'a été aussi importante qu'aujourd'hui. Se positionner dans un environnement international changeant est devenu la principale préoccupation des stratégies d'affaires des entreprises (Krugman et Obstfeld, 1992).

---

<sup>1</sup> Données tirées de Eitman, D.K. et Stonehill, A.I dans *Multinational Business Finance* et cité par Adler, N.J., 1994, p. 5

<sup>2</sup> Données tirées de Eitman, D.K. et Stonehill, A.I. dans *Multinational business Finance* citées par Adler, 1994, p. 5

La majorité des entreprises et des gouvernements n'ont plus de doute sur les bénéfices socio-économiques du commerce international. L'utilisation accrue de la matière grise comme ressource a favorisé la mobilité de la main-d'œuvre et a favorisé une importante concentration de la division géographique du travail depuis les années soixante (Harzing et Ruysseveldt, 1995).

Ces corollaires du commerce international se sont développés de façon marquée au cours des soixante dernières années. Au cours de ces années, les organisations ont dû relever de nouveaux défis pour mettre sur pied des plans d'alignement pour leurs stratégies fonctionnelles (finance, marketing, ressources humaines, etc.) dans un contexte où l'internationalisation du commerce s'intensifie graduellement (Wils et al., 1991). À ce propos, Harzing et Ruysseveldt (1995) notent trois périodes importantes qui ont eu cours depuis 1920. Premièrement, il cite la période *multidomestique* (1920 à 1950) qui s'est caractérisée par des mesures protectionnistes et l'apparition de plusieurs barrières tarifaires dues au fait des deux grandes guerres. Au cours de cette période, les filiales étrangères des multinationales furent relativement petites, décentralisées et indépendantes des maisons mère. Selon ces auteurs, l'alignement fonctionnel de la stratégie *multidomestique* a nécessité une série de stratégies locales qui venaient en réaction à une compétitivité indépendante d'un pays à l'autre. Dans ce contexte, les stratégies fonctionnelles de chaque filiale ont été largement déterminées par la culture, les valeurs sociales et politiques de chacun des pays. Deuxièmement, Harzing et Ruysseveldt (1995) mentionnent la période internationale ou globale (1950-1980) qui a été marquée par l'augmentation des investissements étrangers et la diminution des

---

<sup>3</sup> Données tirées de Statistique Canada dans Canadexport, Vol 18, No 7, avril 2000.

barrières tarifaires, des coûts de transport ainsi que des frais de télécommunications. L'alignement stratégique fonctionnel a favorisé, durant cette période, une gestion centralisée des pratiques managériales et une intégration de chaque filiale aux façons de faire de la maison mère. Enfin, les auteurs mentionnent que depuis 1980, la période *transnationale* permet de constater un lien direct entre les balances commerciales mondiales, le niveau d'emploi et la compétitivité des entreprises sur le plan mondial.

Comme le souligne Ian Mitroff (cité par Adler, 1994) :

*« À toutes fins pratiques, nous vivons maintenant en économie planétaire. Désormais, seuls prospéreront les commerces, les industries et les entreprises qui comprennent bien les nouvelles règles du jeu, les autres périront. » (p. 6)*

Dans ce contexte, la stratégie *transnationale* est une forme complexe et souvent conflictuelle de la demande environnementale et une réponse simultanée des entreprises à cette demande.

Toutes les organisations n'opèrent pas nécessairement une stratégie transnationale et leur environnement ne s'aligne pas automatiquement à celle-ci. La catégorisation des périodes d'internationalisation et des stratégies qui y sont reliées ne sont pas aussi strictes dans la réalité. Les organisations doivent toutefois relever le défi de l'internationalisation de l'économie et aligner leurs stratégies fonctionnelles sur cette réalité.

Bref, le processus d'internationalisation de l'économie est une tendance incontournable pour les organisations. Désormais, elles doivent tenir compte des données environnementales du marché mondial pour mettre en forme leur stratégie d'affaires. Depuis l'ouverture des frontières économiques et l'augmentation substantielle des

échanges internationaux, les stratégies fonctionnelles de développement des entreprises (notamment celle reliée à la gestion des ressources humaines) devront inévitablement considérer ce nouvel ordre économique, s'y conformer et relever les défis qu'il impose.

## **Chapitre Premier**

### **Pertinence de la recherche**



Ce qui ressort du processus d'internationalisation des entreprises et de la mondialisation des marchés que nous venons de décrire brièvement est une augmentation considérable de la mobilité géographique des travailleurs. Cela signifie, pour les praticiens des ressources humaines, que l'organisation et les pratiques des ressources humaines ne sont plus confinées dans les frontières géographiques locales. L'élément culturel de l'environnement joue donc un rôle déterminant dans les choix stratégiques des gestionnaires en matière de gestion des ressources humaines. Qu'en est-il ?

Perlmutter (1969) a identifié trois attitudes managériales reliées à la culture. En effet, l'attitude *ethnocentrique* aura pour effet que les gestionnaires considèrent comme supérieurs les critères, normes et valeurs issus de la maison mère. Cette attitude a comme conséquence que seules les personnes qui s'apparentent au pays de la maison-mère peuvent accéder à des plans de carrière intéressants voire à la haute direction. Deuxièmement, les gestionnaires ont une attitude *polycentrique* lorsqu'ils reconnaissent les différences culturelles et croient que les « locaux » sont en meilleure position pour comprendre la spécificité du pays hôte. Enfin, les gestionnaires ont une attitude *géocentrique* lorsqu'ils n'hésitent pas à recourir à des ressources humaines d'un tiers pays pour pourvoir un poste.

De plus en plus, la structure planétaire de l'économie exige une telle approche. Adler (1994) a souligné que: « ... (désormais) , rien n'empêche la IBM World Trade Corp. domiciliée aux États-Unis, de se donner comme président un français si la stratégie d'affaires le commande » (p. 7).

Nous croyons que les décisions, systèmes et pratiques des ressources humaines doivent tenir compte des enjeux internationaux des organisations nécessitant ainsi de nouvelles attitudes managériales dites *géocentriques*.

L'importance grandissante du commerce international exige donc la présence de cadres qui soient solidement formés à la *gestion internationale*. Dans ce contexte, les gestionnaires internationaux doivent relever le défi de développer des systèmes de ressources humaines contingents et alignés avec les prémisses des autres cultures. Les pratiques de gestion des ressources humaines telles la formation et le développement, les processus de dotation, les méthodes d'évaluation du rendement, les plans de carrière et, plus particulièrement, la sélection du personnel expatrié, vont donc devoir s'ajuster à des contextes dans lesquels les cultures sont différentes.

Les changements émergeant de l'environnement économique planétaire et de l'environnement technologique ont, selon Adler (1994), favorisé le développement de la gestion internationale:

*«La gestion internationale a comme rôle de décrire et comparer les comportements organisationnels d'un pays à l'autre et d'une culture à l'autre et, le rôle le plus important, de chercher à comprendre et à améliorer les interactions entre les employés, clients, fournisseurs et partenaires de culture différente.» (p. 12)*

Dans notre travail nous nous attarderons sur ce qu'Adler (1994) considère le plus important c'est-à-dire la compréhension des relations entre les expatriés et les travailleurs locaux. Plus précisément, nous examinerons les facteurs qui favorisent le développement des relations entre eux. Néanmoins, nous aurons à décrire et à comparer

brièvement, les comportements individuels et organisationnels de sociétés différentes. Cette approche nous permet d'envisager ces *interrelations* comme favorisant la croissance de ce que nous pourrions convenir d'appeler un sous-champ d'étude de la gestion internationale des ressources humaines que sont les *relations interculturelles*. C'est-à-dire, l'étude des relations entre acteurs de cultures différentes.

Les nombreux expatriés qui s'engagent dans des missions commerciales ou autres à l'étranger auront, d'entrée de jeu, à interagir avec des façons de faire, des normes, des coutumes, des traditions et des cultures totalement différentes des leurs. Peterson et Shimada (1978) se sont même interrogés sur la capacité des gens de différentes cultures à simplement se comprendre. Moins radical, Stenings (1979) a tout de même démontré que les relations interpersonnelles peuvent se détériorer passablement quand les différences culturelles sont très importantes. Pour les gestionnaires internationaux, observer les différences ou les similitudes culturelles des sociétés ainsi que leurs causes n'est pas suffisant en soi. Le concept de relations interculturelles, qui intéresse autant les gestionnaires que les théoriciens en sociologie, en ethnologie, en anthropologie, en psychologie, et en éducation, requiert l'analyse du «processus *d'adaptation*» des acteurs à de nouvelles façons de faire, de nouvelles normes et coutumes, voire un nouveau système de relations humaines. Nous focaliserons notre travail sur cet aspect de la gestion internationale afin de mieux comprendre le processus d'adaptation des expatriés qui prévaut dans un contexte d'expatriation et d'apporter un éclairage nouveau sur les facteurs culturels déterminants pour le succès des missions canadiennes à l'étranger.

Par ailleurs, de nombreux problèmes ont été soulevés dans la littérature en gestion internationale quant à l'impact des relations interculturelles sur l'efficacité du personnel expatrié et il y a lieu de s'interroger sur les fondements de ces problèmes. Nous soulignons, dans la prochaine section, certains paramètres de la problématique de l'*adaptation interculturelle* (Katz et Seifer, 1996; Parker, et McEvoy, 1993; Harrison, 1992; Coperland et Griggs, 1985; Mendenhall et al, 1987; Black et Mendenhall, 1989) afin de mieux comprendre le rôle de l'adaptation interculturelle sur l'efficacité des expatriés durant leur affectation à l'étranger.

### **1.1 La capacité d'adaptation comme source d'efficacité des expatriés**

Mendenhall, Dunbar et Oddou (1987) ont démontré que de 20% à 40% des expatriés reviennent prématurément parce qu'ils sont, eux ou leur famille, incapables de s'adapter aux autres cultures. C'est un problème soulevé par plusieurs entreprises et études (Katz et Seifer, 1996; Harrison, 1992; Coperland et Griggs, 1985). Déjà, en 1981, Tung soulevait que 50% des gestionnaires affectés à l'international revenaient prématurément parce qu'ils (eux ou leur famille) étaient incapables de s'adapter aux différentes cultures. Plusieurs notent les conséquences financières sur l'entreprise d'un tel niveau d'échec (Howard, 1992). L'image et la crédibilité de l'entreprise peuvent aussi en souffrir lorsque le départ prématuré d'un gestionnaire provoque un retard ou une annulation du projet et des contrats qui y sont liés.

La complexité posée par la dimension «internationale» des affectations à l'étranger requiert donc des habiletés spécifiques que les recherches récentes en gestion des

ressources humaines ont tenté de définir. Katz et Seifer (1996) soulignent les raisons les plus importantes de l'échec des expatriations à savoir : 1) l'inaptitude à s'adapter rapidement aux différentes cultures; 2) les caractéristiques personnelles et émotionnelles et; 3) l'incapacité à gérer la complexité des responsabilités liées à l'affectation à l'international. Boroughs et Wheeler (1996) ajoutent que la capacité des gestionnaires internationaux d'agir dans un contexte culturel différent est déterminante. O'Hara-Devereaux and Johansen (cités par Boroughs et Wheeler, 1996) ont proposé un certain nombre de qualités nécessaires dans un tel contexte notamment celle de pouvoir s'adapter à de nouvelles façons de travailler.

Pour évaluer et prédire les chances de succès des affectations à l'international, la capacité de s'adapter aux cultures différentes s'avère cruciale. Pour les emplois qui requièrent des contacts étroits avec des collaborateurs de cultures différentes, des critères tels l'adaptabilité, la flexibilité (Abe et Wiseman, 1983) et la facilité de communiquer (Hammer et al, 1978; Martin et Hammer, 1989; Dean et Popp, 1990; Subweeks et al., 1990 ) ont été identifiés comme très importants dans la littérature (Katz et Seifer, 1996). Cependant, pour les organisations, il semble acquis que les habiletés nécessaires localement soient les mêmes qu'exigent les affectations à l'international (Newman et al, 1978; Harzing et Ruysseveldt, 1995). Nous croyons que cette constatation est déterminante pour la problématique. Comme le souligne Boroughs et Wheeler (1996) :

*« One thing seems apparent ; it is not safe to assume that the same qualities that make good local managers will necessarily produce a good global manager. » ( p. 4)*

En outre, il a été démontré que la plupart des entreprises n'utilise pas de processus formel pour la sélection des expatriés. Les compétences techniques (Mendenhall et Oddou, 1985) et l'arbitraire des directeurs opérationnels sont l'essentiel des critères de sélection des expatriés (Brewster, 1991). Comme le soulignent Harzing et Ruysseveldt (1995), : « *in practice ... most companies use technical competence and knowledge of company systems as selection criteria (in international assignment).* » (p. 189)

Brewster (1991) note, quant à lui, l'attention démesurée des recruteurs aux recommandations arbitraires des directeurs opérationnels sans justification théorique ou empirique pour la sélection des expatriés. « *This results in more or less pre-determined selection interviews in which negotiating the terms of the offer takes precedence over determining the suitability of the candidate.* » ( p. 190)

Selon Miller (1973), il y a deux raisons majeures à l'origine de ces constats. Premièrement, la difficulté d'identifier et mesurer les habiletés requises pour faire face aux autres cultures. Deuxièmement, l'auteur retient l'intérêt même des recruteurs qui essaient de minimiser les risques de sélectionner la mauvaise personne. Les compétences techniques peuvent effectivement prévenir les échecs pour des affectations de courte durée (Brewster, 1991). Mais il en va tout autrement pour des missions commerciales de longue durée. En fait, il appert que même dans la conjoncture actuelle du développement constant de la gestion internationale, les départements des ressources humaines ont peu de mots à dire dans le processus de sélection des expatriés (Harzing et Ruysseveldt, 1995).

Les recherches dans le domaine des relations interculturelles nous permettent d'envisager de multiples pistes de réflexion. Quels sont les indicateurs-prédicteurs individuels qui aideront les départements des ressources humaines à prédire les comportements individuels des expatriés qui oeuvrent dans un contexte culturel différent? Les caractéristiques individuelles peuvent-elles nous donner des indications de l'efficacité des expatriés. La capacité des expatriés à s'adapter à des cultures différentes favorise-t-elle l'efficacité des expatriés? Plus précisément, l'adaptation des expatriés dépend-elle de l'ampleur des différences entre la culture propre à l'expatrié et celle du pays dans lequel il est affecté ? Dépend-elle d'autres facteurs individuels tels la connaissance de la langue ou des facteurs organisationnels ou contextuels qui prévalent? Est-il possible de reconnaître, voire d'évaluer, la capacité d'adaptation d'un individu à des cultures différentes?

Globalement et relativement à nos interrogations, la recherche concernant les relations interculturelles s'est considérablement développée depuis les années soixante-dix. En 1966, elle démontrait que les facteurs déterminants de l'efficacité associés à l'organisation ne donnent pas toujours une bonne prédiction du succès des expatriations notamment dans un contexte culturel différent (Brein et David, 1971). Depuis, de nombreuses recherches ont identifié empiriquement un nombre considérable de facteurs associés à la personnalité et qui sont reliés à l'efficacité *interculturelle* (Hannigan, 1990, Abe et Wiseman, 1983, Cui et Awa, 1992) tels l'habileté à communiquer (Gardner, 1962; Detwiler, 1975 ; Harris, 1973; Hammer et al., 1978, Martin et Hammer, 1989; Dean et Popp, 1990; Sudweeks et al., 1990), la flexibilité (Torbiörn, 1982; Abe et Wiseman, 1983 ), l'orientation vers le savoir et la qualité des interactions (Ruben,

1976). Depuis dix ans, la littérature insiste sur la notion de la *distance culturelle* comme facteur déterminant de l'adaptation interculturelle (Parker et McEvoy, 1993; Searle et Ward, 1990; Ward et Kennedy, 1993, Cui et Awa, 1992).

## **1.2 Le but de la recherche**

Le but de ce travail est de mieux comprendre le processus d'adaptation des expatriés aux autres cultures et de modéliser les facteurs déterminants de ce processus en : 1) identifiant les facteurs déterminants qui sont liés à l'adaptation; 2) clarifiant les composantes de la culture ainsi que de la distance culturelle et 3) en examinant empiriquement les facteurs culturels (notamment la distance culturelle) qui ont un lien positif avec le processus d'adaptation. Ainsi, nous répondrons essentiellement à deux questions qui sont au cœur de cette recherche.

- ◆ **Quel est l'impact de la distance culturelle sur l'adaptation des expatriés canadiens ?**
- ◆ **Parmi les facteurs individuels et contextuels, lesquels expliquent le plus le niveau d'adaptation des expatriés canadiens?**

Pour répondre à ces deux questions de recherche nous proposons, dans le deuxième chapitre, d'examiner les concepts d'adaptation et d'efficacité interculturelles et de faire un tour d'horizon de la littérature sur les facteurs déterminants de l'adaptation interculturelle. Aussi, ce deuxième chapitre nous permettra de bien discerner les composantes de la culture ainsi que les composantes de la distance culturelle. Nous conceptualiserons, au troisième chapitre, notre modèle théorique basé sur les recherches



de Parker et McEvoy (1993), Ward et Kennedy (1993), Cui et Awa (1992). Au chapitre quatrième, nous précisons la méthodologie de notre recherche. Enfin, au chapitre cinquième, nous présenterons les résultats de notre recherche et examinerons les analyses statistiques pertinentes afin d'observer empiriquement l'impact de la distance culturelle sur l'adaptation des expatriés canadiens. Le dernier chapitre sera consacré aux discussions des résultats obtenus.

## **Chapitre deuxième**

### **Recension des écrits**

Dans ce chapitre, nous présentons la revue de la littérature tirée des recherches dans le domaine des relations interculturelles. Dans un premier temps, nous examinerons le concept d'adaptation interculturelle des expatriés comme source d'efficacité interculturelle. Dans un deuxième temps, nous retracerons les différents termes employés dans la littérature pour décrire d'une part le processus d'adaptation et d'autre part l'efficacité interculturelle des expatriés. Dans la troisième section de ce chapitre, nous dégagerons les facteurs déterminants de l'adaptation interculturelle. Enfin, nous terminerons ce chapitre en examinant les composantes de la culture.

### **2.1 L'adaptation comme facteur déterminant de l'efficacité interculturelle**

Un déterminant majeur de l'efficacité interculturelle des expatriés est la rapidité avec laquelle ils s'adaptent ou s'ajustent adéquatement aux contextes culturels différents (Harrison et al., 1996). Les recherches ont démontré qu'un expatrié qui ne s'adapte pas au contexte culturel différent revient souvent prématurément de l'affectation à l'international et à l'opposé, un expatrié qui s'adapte bien sera plus efficace et se fera mieux accepter par son entourage (Black et Mendenhall, 1989). Cet énoncé d'allure simpliste revêt toutefois une conceptualisation des notions de l'efficacité et de l'adaptation interculturelles qui méritent une attention particulière. Le but de cette section est donc de clarifier deux concepts essentiels à l'étude des relations interculturelles c'est-à-dire les notions de l'efficacité et de l'adaptation interculturelles. Cette clarification s'avère nécessaire puisqu'une certaine confusion apparaît au niveau conceptuel dans l'étude des relations interculturelles (Harrison et al., 1996).

Plusieurs théoriciens ( Hammer et al., 1978; Abe et Wiseman, 1983; Gudykunst et Hammer, 1984; Mamman, 1995) utilisent le terme «*efficacité interculturelle*» pour décrire les comportements requis des individus qui travaillent dans un contexte culturel différent. De même, le terme «*compétence interculturelle*» est utilisé par des auteurs comme Ruben et Kealey (1976, 1979) dans le même sens que l'efficacité interculturelle. D'autres, tel Harris (1972), mentionnent le terme «succès» pour décrire les comportements désirables des expatriés. Cependant, tous, pour appréhender l'efficacité, retiennent l'atteinte ou non des objectifs techniques et environnementaux de la mission à l'étranger (Dinges, 1983). Pour Cui et Awa (1992), dans une tentative de prédiction de l'efficacité interculturelle des expatriés, l'adaptation interculturelle apparaît comme un prédicteur de l'efficacité des expatriés et un élément central pour la construction d'une approche intégrée des recherches futures. (p. 312)

Les recherches sur l'efficacité interculturelle citées plus haut ont permis d'examiner empiriquement les caractéristiques individuelles et comportementales des expatriés et ce, en produisant des mesures valides de l'efficacité. Ces recherches permettent d'associer à l'efficacité d'une part les habiletés à communiquer et d'autre part l'adaptation aux cultures différentes. L'efficacité de la communication interculturelle est donc liée à un ensemble de qualités psychologiques et comportementales des individus. Aussi, les habiletés dans les relations interpersonnelles, la qualité des interactions sociales, l'empathie culturelle, les traits de personnalité et les habiletés pour la gestion contribuent à l'efficacité de la communication interculturelle et favorisent l'adaptation aux cultures différentes.

De nombreuses recherches ont démontré le caractère déterminant de l'adaptation des expatriés sur l'efficacité des affectations (Black et Mendenhall, 1989 ; Harrison et al., 1996). Elles soulignent qu'un expatrié qui ne s'est pas adapté au contexte culturel différent va inévitablement revenir prématurément et qu'un expatrié qui s'est bien adapté sera, généralement, mieux accepté par ses collègues locaux et par conséquent sera plus efficace (Black et Mendenhall, 1989). C'est parce que les expatriés ont à interagir avec des collègues (supérieurs et pairs de cultures différentes) que leur capacité de communication et donc leur adaptation deviennent une condition cruciale de succès des missions à l'étranger.

Toutefois, nous devons souligner que le retour prématuré au pays comme indicateur de l'échec des missions à l'étranger est beaucoup trop simpliste (Benson, 1978). En d'autres termes l'efficacité ne pourrait être ici que le non-retour ou l'achèvement de l'affectation. De ce critère dichotomique, Forster (1997) souligne que la définition de l'échec des expatriations ne révèle pas l'ampleur des problèmes qui peuvent survenir aux expatriés et à leur famille et qui ont des conséquences négatives sur l'organisation. À titre d'exemple, bien que cet auteur ait démontré que seulement 8% des expatriés reviennent dans leur pays prématurément<sup>4</sup>, 15 à 20% ont de la difficulté à s'adapter aux cultures différentes et 17% des familles rapportent des effets négatifs de l'expatriation. Comme le souligne Forster (1997) « the traditional definition of expatriate failure is too narrow and there needs to be a broader and more eclectic view of this. » (p. 430)

---

<sup>4</sup> Enquête effectuée auprès d'entreprises du Royaume Uni

Ainsi, avant de pouvoir appréhender l'ampleur du succès des affectations à l'étranger une définition beaucoup plus large de l'efficacité s'avère nécessaire et devrait inclure une connaissance approfondie de l'ampleur du stress et des contraintes vécus par les expatriés qui ont peu de succès ; le sentiment d'isolement des expatriés qui ont du potentiel ; les effets négatifs du retour au pays ; les effets sur la famille et finalement les effets sur l'éventualité d'un retour à l'expatriation.

Étant donné les délais relativement courts qui prévalent pour l'accomplissement de notre travail, il nous est impossible d'envisager une recherche longitudinale pour élucider les facteurs explicatifs de l'efficacité interculturelle car, nous aurons à estimer cette dernière sur l'ensemble des dimensions précitées qui sont d'ordre quantitatif et qualitatif. En conséquence, nous focaliserons notre travail sur l'adaptation des expatriés au contexte culturel différent.

## **2.2 Adaptation, ajustement, assimilation et acculturation**

Bien que la littérature concernant l'adaptation interculturelle soit relativement nouvelle, de nombreuses recherches ont utilisé, de façon redondante, les termes ajustement, assimilation, adaptation et acculturation. Dans le cadre de cette recherche, il devient donc impératif d'examiner à quoi se réfèrent ces concepts. Hannigan (1990) a d'ailleurs déjà souligné que la notion d'adaptation inclut les concepts d'ajustement, d'assimilation et d'acculturation. Néanmoins, nous tenterons dans cette section de clarifier la confusion relative qui semble prévaloir dans la littérature à l'égard de ces concepts.

### **2.2.1 L'ajustement**

English (1958) a défini l'ajustement comme une condition préalable à des relations harmonieuses entre l'individu et son environnement. Par ces relations, l'individu tente d'obtenir satisfaction à l'égard de ses besoins physiques, émotionnels et sociaux. Dans ces termes, Ruben et Kealey (1979) soulignent plus précisément l'ajustement psychologique comme la sensation de bien-être, de satisfaction, de contentement et «d'accommodement» avec son nouvel environnement après que les étapes du choc culturel soient passées. La définition de l'ajustement subjectif (Torbiörn, 1982) est sensiblement la même. Cependant, les premières définitions se réfèrent à un état précis de l'expatrié alors que Torbiörn (1982) se réfère à un processus. Church (1982) a surmonté ce problème de confusion en ajoutant à la notion d'ajustement les dimensions de la performance académique et professionnelle en soulignant que la notion d'ajustement est beaucoup trop générale. Néanmoins, la notion d'ajustement peut être conceptualisée comme un processus psychologique et d'harmonisation ou d'intégration entre l'individu et son environnement. Généralement, cette intégration se complète par des changements significatifs au niveau des connaissances et de l'attitude de l'individu face à son environnement. Ces changements permettent donc à l'individu de se sentir satisfait comme s'il était chez lui, de maintenir une performance accrue et d'améliorer, de façon quantitative et qualitative, ses interactions avec les locaux.

### **2.2.2 L'adaptation**

Nash (1967) a défini l'adaptation comme :

*« le changement et la réorganisation de l'environnement subjectif de l'expatrié. ..., le processus est complet lorsque la satisfaction des*

*individus à l'égard de ce changement et de cette réorganisation amène celui-ci à se sentir comme chez lui dans son nouvel environnement. »*  
(cité par Hannigan, 1990, p. 91)

Ruben et Kealy (1979) définissent l'adaptation comme ayant trois dimensions, soit : a) l'ajustement psychologique; b) le choc culturel; et c) l'efficacité interculturelle. Comme Ruben et Kealey (1979) la définition de Pruitt (1978) souligne la dimension de l'ajustement et de la participation des expatriés avec les locaux comme faisant partie de la notion de l'adaptation. Toutes ces définitions nous renvoient aux mêmes composantes de l'ajustement ou incluent l'ajustement comme composante de l'adaptation. Ainsi, pour plusieurs théoriciens l'ajustement et l'adaptation apparaissent, dans une certaine mesure, comme des synonymes (Hannigan, 1990). Plus récemment, Aycan (1997) a défini l'adaptation interculturelle comme le niveau d'alignement (fit) de l'expatrié à son nouvel environnement. Comme le souligne Hannigan (1990):

*« Adaptation encompasses cognitive, attitudinal, behavioral, and psychological changes in an individual who lives in a new or foreign culture. These changes result in the individual's movement from uncomfortableness to feeling at home in the new environment. It is a broad term which includes Adjustment and Assimilation. » (p. 92)*

### **2.2.3 Acculturation et assimilation**

L'acculturation et l'assimilation sont aussi utilisées pour décrire les changements qui surviennent comme résultant de la vie dans un nouvel environnement. Cependant, ces termes sont souvent utilisés pour faire référence à un groupe plutôt qu'à un individu (Teske et Nelson, 1974 ; Berry, 1980, Hannigan, 1990). L'acculturation est définie comme les changements qui s'opèrent en unissant deux sociétés ayant des traditions culturelles différentes. La définition du Petit Robert permet aussi de soutenir cette distinction: *« l'acculturation est un processus par lequel un groupe humain assimile tout ou une partie des valeurs culturelles d'un autre groupe humain. »* (p.16)



*« Bref, les termes ajustements, adaptation, acculturation et assimilation décrivent sans aucune ambiguïté, les changements qui s'opèrent quand un individu ou un groupe d'individus est ou sont en contact avec des cultures différentes. Ces termes ne permettent toutefois pas une distinction claire. »* (Hannigan, 1990, p. 92)

Dans plusieurs recherches ces termes sont interchangeables et ce manque de consensus dans la définition de ces notions ralentit considérablement la recherche dans ce domaine (Hannigan, 1990). Nous privilégierons, quant à nous, le terme adaptation qui apparaît être le plus fréquemment utilisé par les recherches dont nous nous sommes inspirées au cours de notre travail.

Tung (1988), en notant que l'inaptitude à s'adapter à un environnement physique et culturel différent inhibe la performance au travail, démontre par ce fait même qu'il existe des composantes bien distinctes de l'adaptation. Black et Stephens (1989), et d'autres par la suite (Parker et McEvoy, 1993 ; Harrison et al. , 1996), citent trois composantes pour estimer le niveau de l'adaptation soient: 1) l'adaptation au contenu du travail; 2) l'adaptation aux interactions et; 3) l'adaptation aux conditions générales de vie en contexte d'expatriation. Parker et McEvoy (1993) ont aussi démontré que ces trois composantes de l'adaptation sont bien indépendantes.

Figure 1 **Les trois composantes de l'adaptation interculturelle**

**Adaptation**

- Au travail
- Aux interactions
- Aux situations courantes



**Efficacité interculturelle**

Les recherches sur l'adaptation interculturelle nous permettent d'observer empiriquement les composantes de l'adaptation comme étant directement reliées aux indicateurs de l'efficacité interculturelle. C'est pourquoi, dans notre recherche, nous nous attarderons sur les composantes de l'adaptation interculturelle comme source d'efficacité interculturelle.

### **2.3 Les facteurs déterminants de l'adaptation des expatriés**

On note dans la littérature trois catégories de facteurs déterminants de l'adaptation des expatriés soient : les antécédents individuels, les antécédents organisationnels et les antécédents contextuels. Ces facteurs ont tous une incidence sur le niveau d'adaptation des expatriés et par le fait même sur l'efficacité interculturelle (Parker et McEvoy, 1993). Pour plusieurs, les antécédents individuels tels l'intégrité, la sincérité, la patience, l'ouverture d'esprit et la persévérance sont les facteurs les plus importants à examiner parce qu'ils favorisent l'interaction avec les autres (Baker et Ivancevich, 1971). D'autres exemples d'antécédents individuels tels les caractéristiques démographiques comme l'âge et le sexe (Adler et Bartholomew, 1992), l'intérêt à s'expatrier, la connaissance du pays étranger, les expériences antécédentes de voyage à l'étranger sont aussi déterminants pour l'efficacité des missions à l'étranger. Dans une certaine mesure, ces antécédents individuels sont contrôlables par les entreprises par l'entremise des pratiques de sélection. En effet, en opérationnalisant des critères de sélection qui se réfèrent à ces caractéristiques individuelles, les organisations peuvent exercer un contrôle indirect sur l'efficacité des expatriés (Parker et McEvoy, 1993). Les

antécédents organisationnels sont quant à eux directement contrôlables par l'organisation. Dans ce sens, les pratiques de rémunération, la durée des missions, les politiques de développement et de formation des expatriés, le style de gestion, s'avèrent être des moyens utiles pour s'assurer de l'adaptation des expatriés (Black et al., 1991; Gomez-Meija et Balkin, 1987; Tung, 1981). La dernière catégorie des facteurs déterminants, soit les antécédents contextuels, apparaissent selon Parker et McEvoy (1993) quasi incontrôlables par l'organisation. En fait, les antécédents contextuels tels la capacité d'adaptation du conjoint ou de la famille et la distance culturelle apparaissent, pour la plupart des entreprises, très difficiles à contrôler. Toutefois, les organisations peuvent influencer ce type de facteurs en intégrant par exemple la famille aux programmes de formation de l'expatrié. L'influence de la distance culturelle demeure cependant encore méconnue. Les moyens qui permettent aux organisations de contrôler cette variable n'ont pas encore été explorés de façon rigoureuse. Dans cette section, nous examinerons les variables qui forment le corpus des trois catégories de facteurs déterminants pour l'adaptation interculturelle. Nous mettrons particulièrement l'accent sur la distance culturelle des expatriés qui est au centre de cette étude.

### **2.3.1 Les facteurs individuels**

La revue de la littérature concernant les facteurs individuels qui ont un impact sur l'adaptation des expatriés peut se catégoriser en quatre composantes distinctes soit : 1) la personnalité; 2) les expériences antécédentes à l'international; 3) l'expérience du travail et; 4) les caractéristiques démographiques.

## La personnalité

Un certain nombre de variables reliées à la personnalité ont été identifiées comme ayant une relation significative avec l'adaptation interculturelle. Dès 1960, Cleveland, Mangone et Adams soulignaient l'importance des caractéristiques de la personnalité comme prédicteur de l'adaptation. Ils convenaient d'un certain nombre d'habiletés apparentes comme l'empathie culturelle, la maturité émotionnelle, le sens de la politique et le sens de l'humour comme prédicteur d'efficacité interculturelle. Toutes ces habiletés sont propres à l'individu et renvoient leurs fondements au sein du comportement individuel et il apparaît que l'organisation n'a pas d'influence directe (ne serait-ce que par les pratiques de gestion) sur l'accomplissement de ces initiatives personnelles. D'ailleurs, de ces facteurs psychologiques propres à l'individu, les ressources intellectuelles de l'expatrié joueront un rôle déterminant dans le processus d'adaptation.

Hammer, Gudykunst et Wiseman (1978) ont répertorié 24 habiletés requises pour bien « performer » dans un contexte culturel différent. Ces 24 habiletés sont catégorisées dans trois facteurs d'analyse soient : 1) l'habileté à faire face au stress psychologique; 2) l'habileté à communiquer et; 3) l'habileté à établir des relations interculturelles satisfaisantes. Les auteurs ont défini ces trois facteurs d'analyse comme étant la *troisième perspective culturelle*<sup>5</sup>. C'est l'élément central de l'attitude propice aux relations interculturelles qui influence à la fois le comportement mais aussi la structure cognitive de l'individu. Selon les auteurs, la *troisième perspective culturelle* (ou facteur X) n'émane ni de la culture de l'expatrié ni de celle des étrangers du pays hôte. C'est en fait un modèle de référence pour comprendre le fondement des interactions

---

5. Traduit de l'anglais « third-culture perspective »

interculturelles. Ainsi, le concept de la troisième perspective culturelle agit comme un lien entre la perspective de la culture de l'expatrié et celle des hôtes et stimule l'attitude positive à l'égard de l'autre culture.

Hypothétiquement, ce concept nous renvoie à 7 dimensions qui ont été définies comme suit :

- 1) une ouverture vers les nouvelles idées et expériences;
- 2) des habiletés à être empathique aux autres cultures;
- 3) des habiletés à percevoir les différences et les similarités;
- 4) ne pas avoir de préjugés;
- 5) une attitude non critique vis-à-vis sa propre culture et celle du pays hôte;
- 6) des habiletés à établir des liens solides avec les autres cultures;
- 7) un faible niveau d'ethnocentrisme.

Harris (1973) a, quant à lui, démontré que la nature de l'adaptation aux cultures étrangères tourne autour de six composantes reliées essentiellement aux habiletés personnelles soit : 1) la persévérance; 2) la patience et la tolérance; 3) la courtoisie; 4) l'intérêt pour la culture étrangère; 5) la connaissance de la culture et; 6) la flexibilité. Ces composantes expliquent, selon l'auteur, 94% de la nature de l'adaptation aux cultures étrangères.

La généralisation de ces composantes nous permet d'affirmer que comprendre les cultures étrangères est une condition sine qua none pour s'y adapter (Brein et David, 1971) et dans ces termes c'est le vécu propre à l'individu qui est tributaire de ces

habiletés personnelles. Pour comprendre les autres cultures l'individu devra donc opter d'être en interaction avec elles. Aussi, les recherches de Ruben (1976) donnent des indices clairs sur la véracité d'analyser la qualité des interactions des expatriés afin d'appréhender l'étendue de l'adaptation interculturelle des expatriés. Ainsi, il cite sept comportements propres à la communication qui ont un lien significatif avec l'efficacité interculturelle soient 1) la démonstration du respect; 2) l'orientation vers le savoir; 3) l'empathie vis-à-vis les autres cultures; 4) le comportement axé sur les rôles; 5) la gestion interactive; 6) la tolérance à l'ambiguïté et enfin; 7) la prédisposition aux interactions. Il nous semble approprié d'affirmer que le déploiement de tous ces comportements face à une culture donnée révélera une forte capacité d'adaptation psychologique à l'autre culture.

Ces comportements vont donc, sans aucune ambiguïté, aboutir à l'efficacité interculturelle. Mais dans quel contexte se prédispose-t-on à adopter de tels comportements ? Newman, Bhatt et Gutteridge (1978) ont soulevé ces questions face à la conception théorique et empirique du facteur X comme étant l'indicateur de la capacité à faire face aux cultures différentes. Comme ils le soulignent: « *...efforts should be directed at tapping personality constructs wich have both theoretical relevance to the accomodation process and well developped operational measure.* »

(p. 658)

### **Les expériences antécédentes**

Les expériences antécédentes au niveau international réduisent les chocs culturels et permettent une adaptation plus rapide et complète ( Black, 1988; Black et al, 1991;

Church, 1982). Il est à noter qu'il peut s'agir d'expériences qui peuvent être acquises à l'extérieur du cadre professionnel mais qui sont substantielles quant à l'ampleur des voyages antécédents. Aussi, le type d'expérience peut avoir une influence sur l'efficacité de l'affectation selon le contexte culturel de l'affectation.

### **L'expérience du travail**

Les compétences techniques en rapport avec le travail à effectuer à l'étranger sont les critères de sélection les plus souvent utilisés pour l'affectation des expatriés à l'étranger (Miller, 1973; Zeira et Banai, 1985). Les organisations retiennent souvent la performance technique qui s'opère localement pour appréhender l'efficacité des expatriés à l'étranger (Mendenhall et Oddou, 1985).

### **Les caractéristiques démographiques**

La relation entre l'adaptation et les caractéristiques démographiques telles l'âge, le sexe, et la nationalité n'a pas encore fait l'objet d'un consensus (Adler et al., 1986; Church, 1982; Ivancevich, 1968; Tung, 1981; Parker et McEvoy, 1993). Par exemples, certaines recherches ont soulevé le caractère déterminant du sexe sur l'adaptation (Adler et al., 1986; Mendenhall et Oddou, 1985). Mais il ressort de ces recherches que c'est en fait la préférence des travailleurs locaux à travailler avec des hommes plutôt qu'avec des femmes (pour des raisons culturelles a priori) qui détermine la relation entre le sexe et l'adaptation. Au Moyen-Orient, une expatriée aurait beaucoup plus de difficulté à s'adapter dans un contexte où le rôle de la femme contraste en tout point avec le rôle traditionnel de la femme dans ces pays. Dans ces conditions, considérant les autres facteurs égaux par ailleurs, il ne semble pas avoir de lien direct entre le sexe et

l'adaptation. Il en va de même pour les autres caractéristiques démographiques telles que l'âge et la nationalité. Tout dépend des fondements culturels du pays hôte.

### **2.3.2 Les facteurs organisationnels**

La réussite de l'expatriation dépend non seulement des compétences de l'expatrié mais aussi de la façon dont sont gérées les affectations à l'international par l'organisation. La structure interne de l'organisation (Schuler et al., 1993), le cycle du produit (Milliman et al., 1991), et l'orientation générale de l'organisation (Bartlett et Ghoshal, 1992) ont une incidence certaine sur l'efficacité interculturelle de l'expatrié. Harzing et Ruysseveldt (1995) notent que plusieurs entreprises sont maintenant incapables de soutenir une stratégie globale et transnationale de RH à cause notamment de leur structure trop statique. Les ouvrages récents en GRH soutiennent que les entreprises doivent développer une culture consultative et créatrice dans laquelle l'individu peut contribuer, par ces différences culturelles, à l'organisation (Harzing et Ruysseveldt, 1995). Une structure organisationnelle décentralisée et sans règles rigides de formalisation des processus fonctionnels va favoriser le processus d'adaptation, d'ajustement ou d'accommodement puisqu'un gestionnaire aura de meilleures opportunités pour bâtir des relations (Newman et al., 1978). Ainsi, dans une structure organisationnelle dite ethnocentrique, il est fort à parier que l'efficacité interculturelle sera difficile à atteindre.

Plusieurs recherches suggèrent que l'adaptation interculturelle soit directement reliée à certaines pratiques organisationnelles s'opérant en cours d'affectation (Gomez-Meija et Balkin, 1987; Torbiörn, 1982; Borg, 1982; Black et al, 1991) telles la formation interculturelle, les plans de dotation et les procédures concernant le retour au pays



l'assistance à la relocalisation, les pratiques d'avantages sociaux, la clarté des rôles et de la mission et les procédures de résolution des conflits en cours d'affectation. Ainsi, plusieurs interventions qui ont cours au sein de programmes de formation complets et globaux s'avèrent être le présage d'efficacité en terme qualitatif et quantitatif.

D'autres facteurs organisationnels sont actuellement à l'étude. Par exemple, la culture organisationnelle fait l'objet de nombreux ouvrages et laisse présager la complexité de l'analyse des facteurs organisationnels.

### **2.3.3 Les facteurs contextuels**

Le contexte dans lequel l'expatriation s'opère est, pour nous, un facteur crucial à considérer. Il est important de souligner que les facteurs contextuels nous apparaissent tout particulièrement intéressants parce que l'organisation ne peut pas les contrôler directement (McEvoy et Parker, 1993). C'est dans ce sens que nous croyons la démarche de sélection des expatriés fondamentale. De plus, Hammer, Gudykunst et Wiseman (1978) ont souligné la nécessité d'analyser les contextes propices au déploiement des comportements qui mènent à l'adaptation interculturelle. Ruben (1976), a souligné l'importance de s'interroger sur la prédisposition des individus à s'engager dans des comportements favorables aux relations interculturelles.

Dans cette section, nous examinerons, comme facteurs contextuels, trois composantes bien distinctes soient : 1) le statut marital de l'expatrié, 2) les expériences antécédentes acquises par l'expatrié dans d'autres affectations à l'étranger et finalement; 3) la distance culturelle entre l'expatrié et les locaux comme antécédents qui prédisposent

l'expatrié à s'engager dans un processus d'adaptation. Bien que Parker et McEvoy (1993) soulignent l'intérêt d'étudier ces facteurs contextuels comme hors du contrôle des organisations afin d'examiner la proportion des facteurs explicatifs de l'adaptation facilement contrôlable par l'organisation, nous croyons, quant à nous, qu'il s'avère possible de contrôler ces facteurs contextuels par des pratiques avant-gardistes de sélection et de formation en contexte interculturel.

### **Le statut marital**

Le statut marital peut influencer le processus d'adaptation de l'expatrié. Les personnes mariées sont souvent considérées plus matures parce qu'elles ont une certaine expérience à s'ajuster à des comportements différents favorisant ainsi leur capacité d'adaptation à de nouvelles situations (Harvey, 1985). Cependant, dans ce contexte, la question de savoir si la famille accompagne l'expatrié devient crucial. Des évidences existent dans la littérature qui permettent d'affirmer que l'échec des expatriations peut être attribué aux problèmes personnels et familiaux de l'expatrié (Hannigan, 1990). Nous savons que la famille joue un rôle de premier plan dans la détermination du succès de l'expatriation. Une famille qui ne s'adapte pas au nouvel environnement (services médicaux médiocres, système d'éducation insatisfaisant, engagement du conjoint à sa carrière, etc.) va nécessairement mettre en péril le succès de l'expatriation (Harzing et Ruysseveldt, 1995). Cependant, il existe des carences dans la validité des recherches à ce propos du fait que les données concernant la famille proviennent en majorité de l'expatrié lui-même (Hannigan, 1990). Néanmoins, si la fréquence et la qualité des contacts informels entre les expatriés et les nationaux ont une relation positive avec

l'adaptation interculturelle ( Church, 1982), l'adaptation de la famille sera alors déterminante pour la qualité et la fréquence de ces contacts informels.

### **Le bagage culturel acquis lors d'expériences antécédentes**

Nous l'avons vu, les expériences antécédentes de voyages à l'étranger ont une incidence positive sur l'efficacité interculturelle parce que ces expériences facilitent l'adaptation (Church, 1982; Searle et Ward, 1990), favorisent l'acquisition de compétences interculturelles (Bandura, 1977) et pondèrent, en quelque sorte, les attentes vis-à-vis l'expatriation (Weissman et Furnham, 1987). Cependant, la nature des expériences antécédentes va influencer le processus d'adaptation dans la mesure où la spécificité culturelle acquise lors de ces expériences correspond à celle de l'affectation (Aycan, 1997). La spécificité culturelle acquise est ici soulignée comme facteur modérateur de l'adaptation interculturelle.

### **Le contexte culturel**

Mamman (1995) a déjà émis l'hypothèse que l'expatrié qui est assigné à un contexte culturel similaire à son propre bagage culturel s'adaptera mieux que celui qui est assigné à un contexte culturel qui ne lui est pas familier. Aussi, Aycan (1997) soulève que : « *Characteristics of previous cross-cultural experiences are important moderators that need to be taken into consideration in future research.* » (p. 452)

Il est donc difficile de définir, en termes de facteurs culturels, des facteurs déterminants universels qui auront la même pertinence dans toutes les situations.

Dans ces conditions, le contexte culturel acquis s'avère un facteur contextuel qui opère à plusieurs niveaux. Au niveau individuel, il pondère la relation qui existe entre les expériences de voyages antécédents et l'adaptation. Au niveau organisationnel, il est l'objet de plusieurs recherches à propos de l'impact de la culture organisationnelle sur l'efficacité interculturelle. En fait, en cours du processus d'adaptation, la dimension culturelle transcende l'ensemble des facteurs déterminants en influençant la communication interpersonnelle d'un point de vue général et spécifique. Selon Mead (1990), la culture, d'un point de vue global, détermine les perceptions des éléments qui devraient être communiqués parce qu'ils s'avèrent importants, extraordinaires ou pertinents. Lorsque l'on ne partage pas le même système de hiérarchie des éléments importants et des éléments moins importants, des confusions et des mauvaises interprétations surgissent dans la communication. Comme le soulignait Stening (1979) :

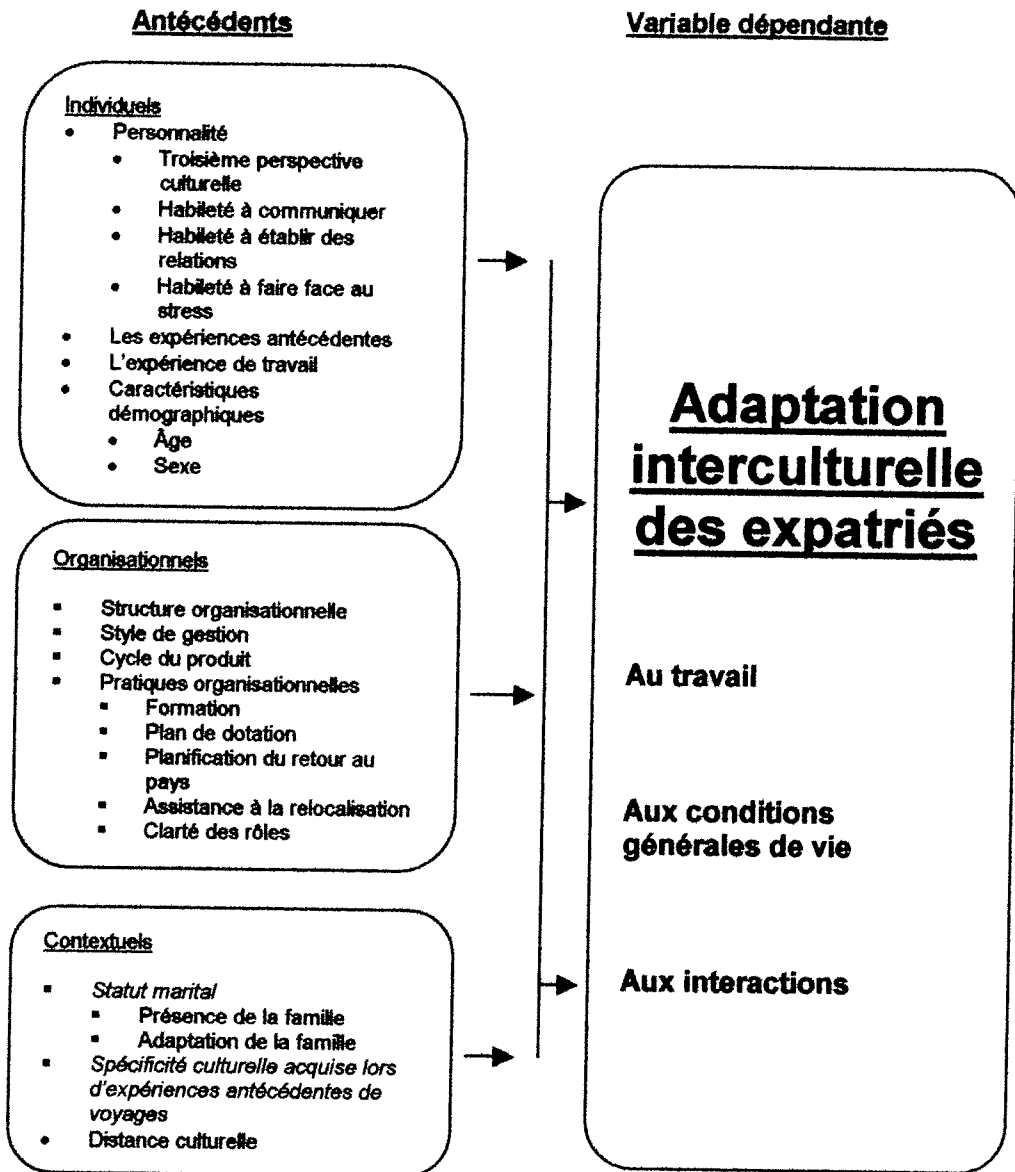
*« It has been pointed out that cultures differ markedly in the extent to which they differentiate between roles and between institutions. Such contrasts in differentiation between cultures will potentially create communication problems as a result of 'mismatching' in interpersonal, intercultural situations. » (p.272)*

Dietweler (1975) a étudié la prédisposition ou les conditions avec lesquelles un individu cherche à comprendre les comportements et la personnalité d'une autre culture (Hammer et al., 1978) et à s'engager dans un processus d'adaptation. Aussi, la prédisposition et l'attitude propices aux relations interculturelles ont déjà été soulevées par Gardner (1962) qui parlait, quant à lui, d'un haut niveau d'intégration lorsqu'un système de valeur commun à tous les individus favorise la socialisation sur la base d'un système universel. En termes clairs, l'expatrié voyant l'environnement comme coopératif et amical s'engagera plus facilement dans le développement d'une relation de confiance avec les locaux. Bien que Weissman et Furnham (1987) aient déjà souligné

que la *troisième perspective culturelle* n'émane ni de la culture de l'expatrié ni de celle des étrangers du pays hôte, nous croyons que les déterminants individuels de l'efficacité interculturelle requièrent, à priori, une prédisposition à s'engager dans un processus d'adaptation. Or, les antécédents contextuels, notamment la distance culturelle que nous examinerons incessamment, pourront nous donner des indices de la prédisposition des individus à s'engager dans un processus d'adaptation interculturelle et dans ces conditions seulement ces déterminants culturels favoriseront, selon nous, les actions individuelles appropriées.

Dans la prochaine section nous examinerons les composantes de la culture et de la distance culturelle entre les acteurs dans un contexte de relations interculturelles qui selon nous ont une incidence sur l'ensemble des catégories de facteurs déterminants de l'adaptation. En guise de conclusion à cette section nous présentons plus bas un schéma récapitulatif des facteurs déterminants de l'adaptation que nous avons examinés dans cette section.

Figure 2

**Facteurs déterminants de l'adaptation****2.4 Les composantes de la culture et de la distance culturelle**

Nous voulons considérer l'impact de la culture de l'expatrié sur l'adaptation à un contexte culturel différent. À la fin de la section précédente, les antécédents culturels de l'expatrié nous ont semblé agir comme facteur modérateur à l'ensemble des

catégories de facteurs soient les facteurs individuels, organisationnels et contextuels. En termes clairs, nous croyons que face à une culture anglaise, un expatrié américain pourrait démontrer des caractéristiques individuelles propices à l'adaptation mais il en serait peut-être fort différent si l'expatrié américain faisait face à une culture arabophone. Dans cette section, nous analyserons ces prédispositions d'ordre culturel en terme de congruence entre la culture de l'expatrié et celle qui est dominante dans sa région d'affectation. Enfin, nous soulignerons des questions d'ordre épistémologique afin d'examiner les paradigmes desquels nous nous inspirerons pour éventuellement valider notre modèle explicatif. Mais avant, nous examinerons les concepts relativement abstraits de la culture et de la distance culturelle.

#### **2.4.1 La nature de la culture**

Le développement du champ d'étude des relations interculturelles s'est particulièrement accru avec les études comparées menées par Hofstede (1980), Trompenaars (1993), Hampden-Turner et Trompenaars (1994), Kluckhohn et Strodtbeck (1961), Katz et Seiffer (1996) et Ronen et Shenkar (1985) et la notion de la culture s'est clarifiée considérablement grâce à ces études. Nous brosserons ici un tableau de ce que nous conviendrons être les composantes de la culture afin de pouvoir dégager les éléments de la distance culturelle.

La culture est un concept vaste qui englobe la langue, l'habillement, l'alimentation, les valeurs, les désirs et coutumes qui peuvent être difficilement observables à première vue. Cependant, l'essence de la culture, ce n'est pas seulement ce qui est visible en surface. C'est la vision et «l'interprétation du monde qu'un groupe d'individus ont en

commun » (Trompenaars, 1993, p. 25). L'ensemble des formes acquises de comportement dans les sociétés humaines (Le Petit Robert, 1998). Conséquemment, c'est par la culture que les gens solutionnent leurs problèmes. Hofstede (1991) souligne, dans la définition de la culture qu'il a citée, des éléments que nous retiendrons au cours de notre analyse soit :

*« The collective programming or the mind which distinguishes the members of one human group from another, ... the interactive aggregate of common characteristics that influence a human group's response to its environment. » (Schein, 1985 cité par Hofstede, 1991, p. 25)*

Comme Hofstede (1991) le signale, il s'agit bien d'un ensemble de caractéristiques communes et acquises qui influencent la réponse et l'action du groupe face à son environnement. Le modèle de Hofstede (1980) permet de faire ressortir quatre composantes de la culture qui permettent d'établir clairement en quoi les cultures sont différentes les une des autres soit : l'individualisme-collectivisme, le contrôle de l'incertitude, la distance hiérarchique et finalement l'indice de masculinité et de féminité.

### **L'individualisme et le collectivisme**

Parson et Shils (1951) décrivent l'individualisme comme étant 'une orientation fondamentale vers soi-même' et le collectivisme comme « une orientation fondamentale vers des buts et objectifs communs à la collectivité. » Selon Hofstede (1980) les cultures varient en fonction de l'une ou l'autre de ces dimensions. Selon une récente étude du même auteur, la dimension 'individualisme-collectivisme' est la plus significative pour mesurer les différences culturelles (Hofstede, 1991).



### le contrôle de l'incertitude

Dans des cultures comme celles qui prévalent en Inde, en Indonésie, à Singapour et en Grande-Bretagne, il est frappant de constater que l'émotion n'est pas exprimée ouvertement comme c'est le cas dans les pays de l'Amérique latine ou en France. Par exemple, la plupart des anglais dégagent une attitude affective plutôt neutre alors que la plupart des français dégagent quant à eux une attitude affective expressive. Dans une culture donnée, le rationnel et l'affectif jouent tous deux un rôle bien distinct en ce qui a trait au développement des relations entre les individus. Jung, (cité par Cassas, 1990) souligne aussi la présence de deux attitudes opposées dans la direction de notre attitude, c'est-à-dire l'extraversion et l'introversion.

Hofstede (1980) souligne, dans son modèle, la pertinence de considérer ces deux attitudes opposées. Cependant, il a privilégié des mesures de tolérance à l'ambiguïté telles *l'indice de contrôle de l'incertitude* pour évaluer les différences culturelles au niveau de l'affectivité. Ce terme emprunté à la sociologie américaine des organisations<sup>6</sup> est un élément de la gestion de l'incertitude qui est observable dans toutes les institutions humaines du monde. Une grande incertitude engendre une anxiété intolérable et chaque individu a à élaborer des moyens d'alléger cette anxiété notamment par des comportements extravertis ou une attitude affective très expressive. Il en va de même pour les sociétés dont l'indice de contrôle de l'incertitude est très élevé qui allègent, quant à elles, leur anxiété par le déploiement d'une technologie plus ou moins complexe, de règles et de lois et par le développement de doctrines religieuses précises (Hofstede, 1991).

---

<sup>6</sup> En particulier des travaux de l'économiste américain James G. March; CYERT, R. M. et MARCH, J. G. "a Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall cité par Hofstede, 1991, p. 147.

Ainsi, dans les pays à fort contrôle de l'incertitude, les gens sont plutôt remuants, émotifs, agressifs et actifs. Ces cultures cherchent à structurer leurs institutions, leurs entreprises et même les relations humaines (Hofstede, 1991). Elles s'engagent dans des comportements risqués pour tenter de réduire l'ambiguïté ou l'incertitude. Aussi, les cultures anxieuses sont souvent plus expressives. Dans les pays à faible contrôle de l'incertitude, les gens donnent l'impression d'être calmes, décontractés, retenus, indolents. Ils ont donc une aversion émotionnelle pour les règles formelles.

### **La distance hiérarchique**

Dans son ouvrage, Hofstede (1991) souligne une composante importante pour observer les différences culturelles. *L'indice de distance hiérarchique (IDH)* qu'il a élaboré permet de mesurer les rapports entre le supérieur hiérarchique et le subalterne. Maulder (1977), que l'auteur cite, décrit l'IDH comme "la distance émotionnelle qui sépare les subordonnés de leurs patrons" (Hofstede, 1994, p. 43). La distance hiérarchique est mesurée à partir des systèmes de valeurs de ceux qui ont le moins de pouvoir, c'est-à-dire les subordonnés. Hofstede (1991) note que les relations entre les subordonnés et supérieurs dans les organisations où l'IDH est très élevé sont souvent chargés d'affectivité et de frustration. Dans cette situation, la dimension de l'IDH est déterminante lorsqu'un expatrié envisage d'œuvrer dans ce type d'organisation ou dans un contexte culturel où la distance hiérarchique est très élevée. Bien que l'expatrié puisse considérer ses supérieurs comme fondamentalement égaux (faible IDH), il devra s'attendre à travailler dans un contexte où les règles sont fortement centralisées, où les subordonnés s'attendent à être commandés et où les privilèges et les symboles de prestige sont considérés comme normaux.

### Féminité et masculinité

Les différences biologiques et statistiques entre les sexes n'amènent pas de conclusions claires sur toute l'étendue des différences entre les deux sexes. Il est cependant clair que ces derniers sont biologiquement différents quant à leurs rôles respectifs dans la procréation. Mais les rôles sociaux qui les habitent ne sont que partiellement déterminés par les contraintes biologiques (Hofstede, 1980). Dans ces termes *«les adjectifs 'masculin' et 'féminin' font référence au rôle social déterminé par la culture.»* (p. 111)

Les rôles sociaux relatifs aux deux sexes sont donc différents selon la culture et il appert intéressant de considérer cette composante culturelle. Il suffit de mentionner la place qu'occupent les femmes dans le monde du travail dans diverses sociétés pour observer des différences frappantes entre les cultures. Par exemple, bien qu'il n'y ait pratiquement pas de femmes chefs d'entreprise au Japon on en dénombre beaucoup aux Philippines et en Thaïlande. Au Pakistan, les secrétaires sont en majorité des hommes et l'on trouve au Pays-Bas une forte proportion d'hommes comme infirmiers.

Malgré ces différences, on retrouve des tendances communes à travers toutes les sociétés traditionnelles ou modernes. Il existe un écart considérable entre le choix des valeurs soutenues par les hommes à l'égard du travail et celles soutenues par les femmes dans le même contexte. Ainsi, l'ampleur de la rémunération, de la reconnaissance et les possibilités d'avancement dans la hiérarchie constituent les valeurs associées au pôle masculin. À l'opposé, le pôle féminin privilégie des valeurs qui requièrent un apport relationnel important tel la qualité des relations avec son supérieur, la coopération, le cadre de vie entre la famille et le travail et la sécurité d'emploi (Hofstede, 1991).

Selon l'auteur, sont dites sociétés masculines les sociétés où les rôles sont nettement différenciés : « où les hommes doivent être forts, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et concernée par la qualité de la vie familiale » (Hofstede, 1991, p. 113). À l'opposé, les sociétés sont dites féminines lorsque ces rôles peuvent être interchangeables.

Les quatre composantes du modèle d'Hofstede (1980) nous aideront à mieux cerner concrètement les différences entre les cultures et identifier la forme que prendra la notion de la distance culturelle.

#### **2.4.2 Contingement des composantes culturelles par pays**

Selon les études de Hofstede (1980) sur les composantes culturelles qui déterminent les différences entre les cultures<sup>7</sup>, nous pouvons constater que de grandes différences culturelles séparent les pays de l'Amérique latine et arabophones du Canada. Ces premiers apparaissent nettement plus collectivistes que le Canada. Les résultats de ces recherches effectuées auprès de 15,000 questionnaires internationaux permettent d'établir des résultats moyens pour chaque pays et pour chacune des composantes culturelles. Les indices compilés de chacune des composantes culturelles nous serviront de base de comparaison pour déterminer l'ampleur de la distance culturelle qui sépare les caractéristiques culturelles de l'expatrié et les caractéristiques culturelles des habitants du pays hôte. À ce propos, Hofstede (1991) note que :

*« La culture d'un pays (ou d'une région) n'est pas la combinaison des caractéristiques du citoyen moyen ou une personnalité modale ; c'est entre autres choses, un ensemble de réactions probables de la part de citoyens qui ont une programmation mentale commune. » (p.148)*

---

<sup>7</sup> dont les résultats sont présentés en annexe

Il s'agit bien là de composantes culturelles communes aux individus du pays en question avec lesquelles un individu de culture différente aura à interagir. Ainsi, ces études permettent de constater que les cultures catholiques latines, avec les cultures asiatiques en bordure du Pacifique, sont beaucoup moins individualistes que les cultures protestantes occidentales, notamment celles de la Grande-Bretagne, Scandinavie, des Pays-Bas, d'Allemagne, d'Amérique et du Canada. Au niveau des sentiments affectifs, il est clairement ressorti que "quand on appartient à une culture dénuée d'affectivité" (comme l'Angleterre ou Singapour), on n'affiche pas ses sentiments mais on les maîtrise. À l'opposé, dans les cultures à "forte affectivité" (comme en France ou en Italie) on laisse s'exprimer rires, sourires, grimaces, sourcils froncés, gesticulations, etc. (Trompenaars, 1993). Aussi, il existe des différences marquantes entre la Malaisie, le Guatemala, Panama, les Philippines, le Mexique, le Venezuela, et les pays arabophones qui ont un IDH supérieur à 75% et la Nouvelle-Zélande, le Danemark, l'Israël et l'Autriche qui ont, quant à eux, un IDH inférieur à 20%.<sup>8</sup> Bref, ces résultats permettent un certain contingentement ou une répartition par « région » selon l'ampleur de chacune des composantes culturelles.

Katz et Seiffer (1996) et Ronen et Shenkar (1985) ont été beaucoup plus loin dans ce regroupement par pays. Comme ils le soulignent, les cultures tendent à se regrouper en régions selon qu'elles intègrent des composantes culturelles communes (Katz et Seiffer, 1996). Nous reprendrons cet aspect du regroupement culturel par région sous un angle épistémologique dans la section suivante. Le tableau suivant nous donne un

---

<sup>8</sup> Les résultats des enquêtes menées par ces auteurs sont présentés en annexe

aperçu du regroupement selon les dimensions culturelles de Hofstede (1980) à l'égard des grandes régions ethniques du monde.

Tableau 1 **Regroupement des composantes culturelles par grandes régions**

<b><u>Pays</u></b>	<b><u>Distance hiérarchique</u></b>	<b><u>Contrôle de l'incertitude</u></b>	<b><u>Individualisme</u></b>	<b><u>Masculinité</u></b>
ANGLOS	Faible à moyenne	Moyen	Élevé	Élevée
GERMANIQUES		Faible à moyen	Moyen à faible	Élevée
NORDIQUES		Faible à moyen		Faible
LATINS (EUROPÉ)	Moyenne à élevé	Élevé	Faible	Moyenne à élevée
LATINS (AMÉRIQUE)				
PROCHE ORIENT	Élevée			Moyen
EXTRÊME ORIENT	Faible à moyenne	Faible à moyen		
ARABES	Élevée	Moyen	Moyen	

Tableau tiré de Katz et Seifer, (1996), p. 38.

### 2.4.3 La distance culturelle

Pour que les relations soient dites interculturelles il doit y avoir une différence culturelle entre les composantes culturelles des acteurs qui interagissent. Or, les relations interculturelles peuvent effectivement varier selon l'ampleur de ces différences. Par exemple, bien qu'ils soient de cultures différentes, il appert qu'entre canadiens et américains il existe dans les faits une moins grande différence qu'entre les Canadiens et les Chinois. Les recherches montrent que plus grandes sont les différences entre les cultures, plus nombreuses seront les difficultés dans leurs relations interpersonnelles (Stening, 1979). Aussi, la littérature consacre de nombreux articles qui identifient l'ampleur de ces différences comme étant la *distance culturelle* (Church, 1982).

Bien que l'appellation diffère d'un ouvrage à l'autre mais nous renvoie aux mêmes composantes culturelles que nous venons d'examiner, plusieurs recherches ont traité le concept de la distance culturelle comme étant l'ampleur des différences culturelles. Ainsi, Mendenhall et Oddou (1985) utilisent le terme anglais « *culture toughness* ». Les recherches de McEvoy et Parker (1993) nous font ressortir la nécessité de clarifier la dimension de la distance culturelle<sup>9</sup>. Ces auteurs ont souligné l'importance de clarifier le concept de la « nouveauté culturelle » que nous avons défini quant à nous en terme de distance culturelle : « ... *(the) results indicate a clear need for additional research to explore the culture novelty construct and its components parts.* » (p. 374)

De même, Stening (1979) avait souligné que peu de recherches s'étaient concentrées pour opérationnaliser la notion de la distance culturelle. Il note par ailleurs que ce concept est toutefois mieux connu grâce aux recherches menées par Hofstede (1980).

Comme le soulignent Nicholson et Stepina (1998) :

*"Hofstede provided strong evidence that management theory and practice are culturally dependent and demonstrated that differences in national and regional cultures show up in work values. He made a convincing case for consideration of prevailing social values as quintessential in understanding motivation and organisational behavior cross-culturally.» (p. 34)*

Triandis (1980) et Berry (1980) notent toutefois que la notion de la culture diffère selon le système de variables auquel on a recours pour l'appréhender. La distance culturelle telle que nous la définissons dans notre travail s'observe en comparant des indices moyens des individus d'une certaine région avec les indices de l'expatrié. Les recherches de Dorfman et Howell (1988) permettent d'étendre les mesures de la culture

---

9. Que Parker et McEvoy (1993) appellent « *cultural novelty* » mais qui renvoie aux mêmes composantes culturelles

d'un niveau social ou "holiste"<sup>10</sup> afin de valider des hypothèses issues d'approches individualistes méthodologiques en admettant la prépondérance des individus face à des valeurs culturelles dominantes (Dorfman et Howell , 1988). Notre approche reconnaît la culture comme la réflexion des perceptions de l'individu face aux éléments qui constituent la notion de culture nationale. Le processus par lequel les individus acquièrent ces structures cognitives et les attitudes appropriées est appelé acculturation (Hammond, 1964) ou socialisation (Dion, 1985). Or, la socialisation est identifiée comme le processus qui mène à l'acquisition d'habiletés à s'intégrer à la société voire à s'adapter aux interactions avec les autres.

Il appert que la clarification du concept de la distance culturelle s'est avérée nécessaire mais son effet sur l'adaptation sera d'autant plus pertinent pour les praticiens des ressources humaines qui œuvrent dans un contexte international. Il n'est pas superflu de noter que l'ampleur des relations interculturelles varie donc ici selon l'ampleur de la distance entre la culture de l'expatrié et celle du pays hôte. Si le contexte culturel du pays de l'expatrié est très différent, les aspects nouveaux des relations interculturelles seront quant à eux beaucoup plus nombreux et fréquents. Selon le pays d'origine de l'expatrié certaines cultures apparaissent plus difficiles à s'y adapter que d'autres (Parker et McEvoy, 1993). L'ampleur de la distance culturelle, quant aux composantes auxquelles ce concept se réfère, sera déterminante pour l'activation du processus d'adaptation interculturelle. Les études sur les similarités culturelles (Bass et al., 1979; Palakos et Wexley, 1983) permettent d'affirmer que les affinités culturelles avec les autres prédisposent l'individu à s'engager dans un processus d'adaptation. Nous

---

<sup>10</sup> Traduction de l'auteur du terme anglais "ecological"



parlerons plus loin de la congruence des cultures. Il nous semble aussi approprié de considérer la distance culturelle comme un facteur déterminant de la prédisposition des expatriés à s'engager dans un processus d'adaptation. Nous reviendrons sur ce point dans le prochain chapitre.

## **Chapitre troisième**

### **Le modèle proposé**

La revue de la littérature sur les facteurs déterminants de l'adaptation interculturelle et la pertinence de la dimension culturelle et plus particulièrement de la distance culturelle nous conduisent à l'élaboration d'un modèle théorique qui permettra de vérifier empiriquement l'impact de la distance culturelle sur l'adaptation des expatriés. Ainsi, nous présentons dans ce chapitre l'ensemble des variables de notre modèle inspiré du modèle de Parker et McEvoy (1993) et de Cui et Awa (1992).

Dans un premier temps nous examinerons la variable dépendante c'est-à-dire "l'adaptation interculturelle des expatriés". Ensuite, nous présenterons les variables indépendantes que nous avons retenues. Ces variables ont été retenues à la suite de la revue de la littérature sur les facteurs déterminants de l'adaptation .

### **3.1 La variable dépendante: l'adaptation interculturelle des expatriés**

La variable dépendante du modèle à savoir l'adaptation interculturelle des expatriés sera mesurée à trois niveaux soit : 1) l'adaptation à l'égard du contenu technique du travail ; 2) l'adaptation à l'égard des interactions avec les autres; 3) l'adaptation aux conditions générales de vie au cours de l'affectation.

Nous rappelons que le premier niveau de l'adaptation est celui qui est le plus souvent utilisé pour évaluer l'efficacité (Mendenhall et Oddou, 1985). Il inclut l'adaptation de l'individu expatrié face aux responsabilités, à la supervision et aux attentes techniques de l'organisation. Conformément à ce qui précède, l'adaptation aux interactions avec les autres nous renvoie à l'ajustement à la socialisation avec les nationaux. Enfin,

l'adaptation aux conditions générales reliées à la vie quotidienne en cours d'expatriation comprend l'adaptation de l'expatrié face à l'habitation, à la nourriture, aux courses et aux services généraux d'assistance.

### **3.2 Les variables indépendantes**

Le modèle conceptuel que nous proposons intègre une seule catégorie de facteurs déterminants de l'adaptation soient les antécédents contextuels. Au sein de cette catégorie de facteurs contextuels nous inclurons un ensemble de variables que Cui et Awa (1992) ont définies comme étant des facteurs situationnels tels le statut marital de l'expatrié, la présence de la famille durant le séjour, les expériences antécédentes ainsi que la distance culturelle telle que définie par Parker et McEvoy (1993) et identifiée comme un facteur contextuel.

Nous avons ajouté un facteur organisationnel important comme variable contrôle dans notre modèle soit la présence ou non de programmes de formation en contexte interculturelle. De plus, nous intégrerons une autre variable clairement identifiée comme facteur déterminant de l'adaptation soit la connaissance de la langue d'usage dans la région de l'affectation. Nous soulignons l'importance ici d'intégrer à notre modèle des variables contrôles afin d'élaborer un modèle le plus explicatif possible. Nous rappelons toutefois le caractère contextuel de toutes ces variables indépendantes qui mesurent en fait les antécédents contextuels.

Nous sonderons, auprès des expatriés, les antécédents de chacun des individus qui répondront au questionnaire. L'expatrié ainsi sondé donnera des informations relatives à

ses antécédents et non à un facteur de détermination à proprement parlé. Cette section nous permet de décrire une à une les variables indépendantes de notre modèle d'analyse soit le statut marital, la présence de programmes de formation, les expériences antécédentes ainsi que la distance culturelle.

### **Le statut marital**

Il ressort clairement de la littérature que l'expatrié accompagné de sa famille en cours d'affectation s'adaptera mieux que l'expatrié qui est séparé de sa famille durant l'affectation. C'est bien le cas dans la mesure où la famille supporte et encourage l'expatrié dans ses interactions avec les locaux et dans l'accomplissement de son travail (Cui et Awa, 1992).

Aussi, l'adaptation de la famille à l'affectation internationale est fréquemment soulevée comme un facteur explicatif majeur de l'adaptation de l'expatrié (Tung, 1988; Parker et McEvoy, 1993). Dans la mesure où l'époux ou l'épouse ou les enfants de l'expatrié ne s'adaptent pas à la vie en général en cours d'expatriation, Black et al. (1991) soulignent que l'expatrié vivra une tension supplémentaire, indépendamment de sa propre capacité à s'adapter, qui aura des incidences négatives sur sa capacité d'entrer en relation avec les locaux, de s'adapter aux conditions de la vie courante et même sur sa performance au travail. En fait, le statut marital, la présence ou non du conjoint et l'adaptation de la famille, le cas échéant, influencent le processus d'adaptation de l'expatrié à son nouvel environnement.

### **Les programmes de formation**

Un facteur organisationnel déterminant pour l'efficacité des expatriés est la participation de l'expatrié à des programmes de formation. Harrison (1992) souligne que la nécessité de recourir à des « *programmes de formation en contexte culturel différent* »<sup>11</sup> est sans équivoque. Les programmes de formation qui développent des compétences interculturelles au niveau des connaissances, des attitudes et des valeurs liées aux relations interculturelles ont un impact positif sur les habiletés requises pour performer dans un contexte culturel différent (Harrison, 1992) notamment sur l'adaptation.

### **Les expériences antécédentes**

Les expatriés qui ont déjà acquis de l'expérience à l'international s'adapteront mieux et plus rapidement que les expatriés qui sont à leur première expérience parce qu'ils ont déjà eu à gérer le stress qui accompagne le processus d'adaptation (Cui et Awa, 1992). De plus, la spécificité culturelle acquise lors de ces voyages sera déterminante sur l'adaptation des expatriés. La région dans laquelle se sont déroulées les expériences est cruciale dans la recherche de l'impact des expériences antécédentes sur l'adaptation des expatriés. Les expériences antécédentes comportent deux volets : les expériences acquises au travail et les expériences acquises lors d'autres missions à l'étranger.

### **La distance culturelle**

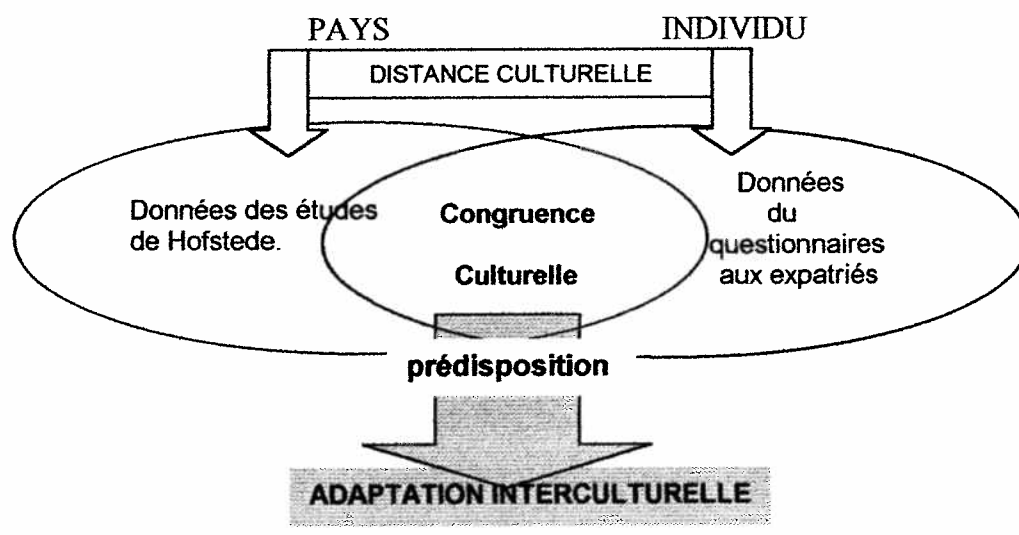
Les quatre composantes culturelles seront utilisées pour déterminer l'ampleur de la *distance culturelle* entre l'expatrié et les locaux. Les recherches d'Hofstede (1980) effectuées auprès de 15,000 gestionnaires internationaux permettent d'établir des

---

<sup>11</sup> Traduction de Cross-Cultural Training

résultats moyens pour chaque pays et pour chacune des composantes de la distance culturelle. La comparaison des données individuelles et les données de l'étude de Hofstede (1991) pour l'ensemble des composantes culturelles nous donnera des indications sur la congruence culturelle entre l'expatrié et la région de l'affectation de cet expatrié. La distance culturelle pourrait être telle que les composantes culturelles de l'individu et de la région de l'affectation seraient tout à fait opposées et ne constitueraient pas une zone de congruence propice à l'adaptation interculturelle. La figure 4 nous montre la zone d'intersection des données des études de cet auteur et celles du questionnaire destiné aux expatriés. Plus la zone d'intersection est grande plus les composantes culturelles des individus et celles du pays sont congruentes favorisant ainsi une prédisposition à s'adapter à l'autre culture.

Figure 3 **La distance culturelle comme comparaison des données des individus avec les données de l'enquête de Hofstede**

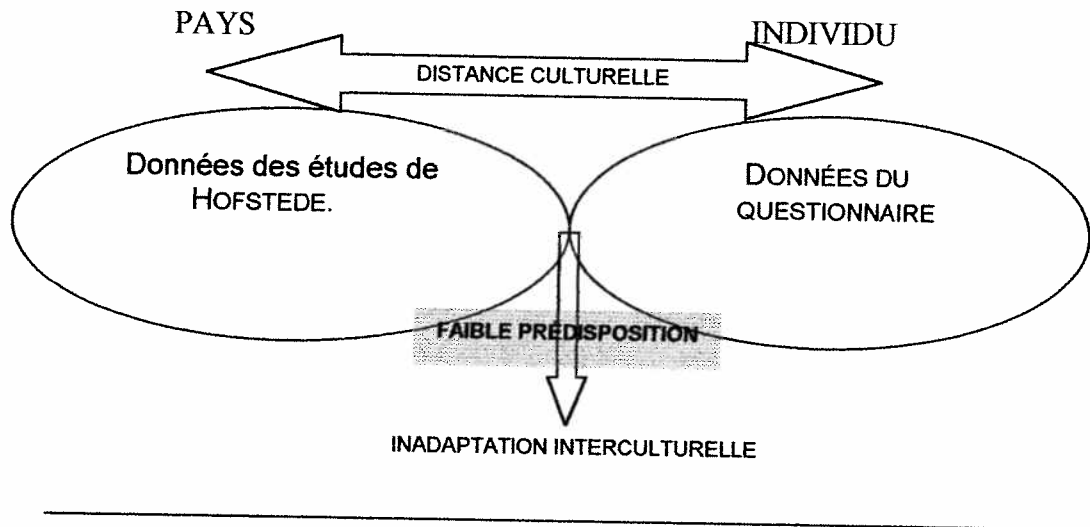


Cependant, nous croyons que lorsque la zone de congruence est presque vide c'est-à-dire l'intersection entre les données du questionnaire et celles des études de Hofstede

(1991), l'individu ne sera pas prédisposé à s'engager dans un processus d'adaptation.

La figure 5 schématise cette situation.

Figure 4 **Distance culturelle ne permettant pas une zone de similarité culturelle**



### 3.3 Résumé des hypothèses

Nous résumons ici l'ensemble des hypothèses issues du modèle d'adaptation. Ainsi, le modèle d'adaptation interculturelle permettra de mieux cerner l'impact de la distance culturelle sur l'efficacité interculturelles des expatriés canadiens. Les hypothèses sont les suivantes :

#### **Hypothèses générales :**

H1 : La distance culturelle a un effet négatif sur l'adaptation aux interactions (-) et aux conditions générales (-) (Black, 1988; Parker et McEvoy, 1993).

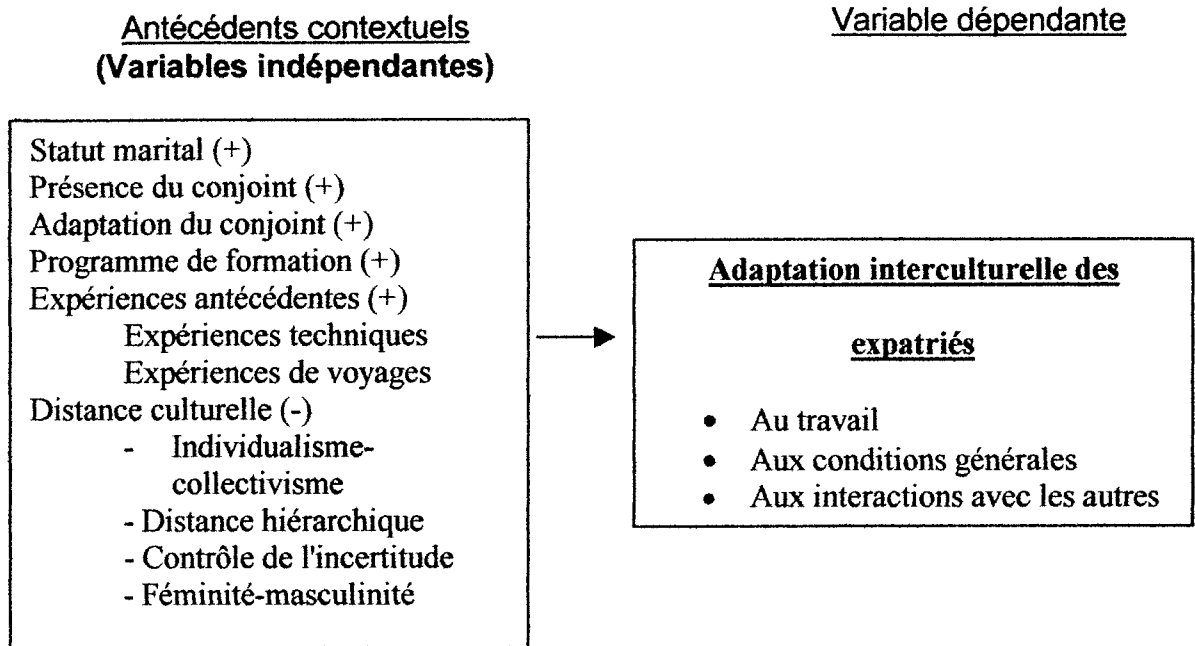
H2 : La distance culturelle n'a pas d'effet sur l'adaptation au travail (Parker et McEvoy, 1993).



- H3 : Les expériences techniques relatives au travail n'ont pas d'effet sur l'adaptation aux interactions et aux conditions générales. (Parker et McEvoy, 1993).
- H4 : La capacité de s'exprimer dans la langue du pays hôte a un effet positif sur les trois composantes de l'adaptation interculturelle (+) (Parker et McEvoy, 1993).
- H5 : Le statut marital a un effet positif sur l'adaptation sur les trois composantes de l'adaptation (Black et Stephens, 1989).
- H6 : La présence du conjoint a un effet positif sur l'adaptation de l'expatrié. (Cui et Awa, 1992).
- H7 : Le niveau d'adaptation du conjoint aura un effet positif sur les trois composantes de l'adaptation de l'expatrié(+) (Parker et McEvoy, 1993).
- H8 : Les expériences antécédentes à l'international ont un effet positif sur l'adaptation aux interactions et aux conditions générales (Black et al, 1991 ; Church, 1982).
- H9: Les programmes de formation ont un effet positif sur l'adaptation aux interactions et aux conditions générales de la vie en cours d'affectation (Harrison, 1992).

Enfin nous présentons, à la page suivante, une figure qui permet de schématiser notre modèle d'analyse afin d'évaluer l'effet des facteurs contextuels sur l'adaptation des expatriés.

Figure 5

**Modèle des facteurs contextuels de l'adaptation**

## **Chapitre quatrième**

### **La méthode**

Le modèle des facteurs contextuels de l'adaptation des expatriés que nous venons d'examiner nous permettra de répondre à notre question de recherche à savoir quel est l'impact de la distance culturelle sur les expatriés canadiens et de connaître quels sont les autres facteurs qui déterminent le plus le niveau d'adaptation des expatriés. Dans ce chapitre, nous examinerons les moyens méthodologiques que nous avons mis en oeuvre pour y répondre. Précédemment, nous avons résumé les différentes hypothèses avancées sur la base du modèle des facteurs contextuels de l'adaptation des expatriés. Pour tester ces hypothèses nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon d'expatriés ou ex-expatriés canadiens. Nous préciserons, dans cette section, nos moyens d'échantillonnage et décrirons les indicateurs de chacun des antécédents des expatriés (variables indépendantes) ainsi que les indicateurs de chacune des composantes de l'adaptation (variables dépendantes). De même, nous présenterons les analyses statistiques que nous entendons effectuer afin de vérifier les relations de dépendance entre les facteurs contextuels notamment la distance culturelle de l'expatrié et son adaptation. Ainsi, nous ferons une analyse descriptive détaillée de chacune de nos variables avant d'examiner les analyses bivariées et multivariées pour tester nos hypothèses.

#### **4.1 L'échantillon**

Nous avons soumis notre questionnaire à des expatriés ou ex-expatriés qui œuvrent professionnellement au niveau international. Pour ce faire nous avons sollicité les DRH des entreprises canadiennes qui effectuent des opérations au niveau international telles BCI, Spectra Télécom, Ericsson, IBM, SNC Lavalin, Hydro-Québec, des

organismes gouvernementaux qui œuvrent à l'international tels le ministère de la défense nationale et directement des consultants internationaux. Nous avons sélectionné ces entreprises via la base de données Team Canada du Ministère canadien de l'Industrie et du Commerce. Dans un premier temps, nous avons contacté par téléphone entre avril et juin 1999, les responsables des DRH de 77 entreprises canadiennes.

À la suite d'une conversation téléphonique avec les responsables des DRH, nous leur avons envoyé, par courrier électronique, une lettre de présentation et un questionnaire (version anglaise et française) afin qu'ils puissent examiner et approuver les questionnaires pour les fins de distribution aux employés expatriés. Suite à l'approbation des responsables des ressources humaines de quatre entreprises canadiennes, nous avons envoyé 56 questionnaires en français et en anglais directement à des expatriés par courrier électronique. Une seule entreprise a pris en charge l'envoi du questionnaire à ses expatriés. Enfin, lorsque le questionnaire fût complété, les expatriés nous l'ont retourné par courrier électronique.

#### **4.2 Les outils de recherche**

Les mesures de chacune des variables que nous avons présentées précédemment sont ici exposées en terme d'indicateur. À chacune des variables correspond un ou plusieurs indicateurs. Le questionnaire a été conçu sur la base des indicateurs reconnus dans la littérature notamment ceux utilisés dans les ouvrages de Hofstede (1991), de Black et Stephens (1989), de Cui et Awa (1992), de Parker et McEvoy (1993) et de Dorfman et Howell (1988). Dans cette section, nous présenterons les indicateurs des facteurs contextuels de l'adaptation que nous avons retenus. Aussi, nous mentionnerons la

validité de ces mesures sur la base des études menées par ces auteurs. Nous continuerons de recourir à leurs avancés scientifiques notamment du point de vue méthodologique.

#### **4.2.1 Les indicateurs de l'adaptation (variable dépendante)**

Les trois composantes de l'adaptation seront mesurées à l'aide de 14 questions élaborées par Black et Stephen (1989) qui donnent des indications sur la perception des répondants à l'égard de leur adaptation aux conditions générales de vie, à la socialisation avec les nationaux ainsi qu'à l'égard de leur performance au travail. Pour chacune des questions, une échelle ordinale variant de 1) "pas du tout adapté" à 7) très bien adapté est utilisée. Le coefficient alpha pour la validité des trois composantes de l'adaptation est de .75 pour l'adaptation au travail, .74 pour l'adaptation à la vie courante et .86 pour l'adaptation aux interactions. (Black et Stephens, 1989).

#### **Variable de l'adaptation aux conditions de vie générales**

Des indices d'adaptation ont été élaborés en fonction des variables ordinales précitées. La sommation des réponses aux questions 1 à 7 de la section 1 du questionnaire annexé nous permet de connaître l'ampleur de l'adaptation des expatriés face aux conditions générales de vie au cours de l'affectation. Cet indice à échelle de rapport peut donc s'étendre de 7 à 49. Toutefois, nous avons recodé l'indice en fonction des occurrences qui ont été relevées dans notre échantillon d'expatriés. Nous reviendrons sur ce point lors de l'analyse des résultats de notre enquête dans le quatrième chapitre.

### **Variable de l'adaptation aux interactions avec les nationaux (socialisation)**

La sommation des questions 8 à 11 de la section 1 du questionnaire annexé permet d'identifier l'adaptation aux interactions avec les nationaux. De même, nous avons recodé la variable pour respecter l'étendue réelle de notre échantillon.

### **Variable de l'adaptation au travail**

Enfin, les résultats de la sommation des questions 12 à 14 de la section 1 du questionnaire annexé permet d'évaluer l'adaptation des expatriés face à leur performance au travail. La sommation de ces trois questions s'étendra de 7 à 21. Une recodification des résultats sera aussi nécessaire afin de respecter la distribution réelle de l'échantillon.

Rappelons qu'à chaque cas (expatrié) correspondent trois dimensions d'adaptation soit aux conditions générales de vie, à la socialisation avec les nationaux et au travail. Enfin, chacun de ces indices sera recodé en fonction de sa distribution empirique. Plus bas, nous présentons un tableau résumant la méthodologie précitée.

Tableau 2

#### **Variable dépendante**

<b>Variables dépendantes</b>	<b>Questions</b>	<b>Nature des variables</b>	<b>Étendue des variables</b>	<b>Construction des indices</b>	<b>Recodage des indices</b>
Adaptation aux conditions de vie générales	1 à 7	Ordinale	7 à 49	$\Sigma$ des questions 1 à 7	en fonction de la distribution empirique
Adaptation aux interactions	8 à 11	Ordinale	3 à 21	$\Sigma$ des questions 8 à 11	en fonction de la distribution empirique
Adaptation au travail	12 à 14	Ordinale	3 à 21	$\Sigma$ des questions 12 à 14	en fonction de la distribution empirique

#### **4.2.2 Les indicateurs du statut marital, de la présence et de l'adaptation du conjoint (variables indépendantes).**

À la section 4 du questionnaire annexé, les choix nominaux de réponses du répondant pour faire part de son statut marital permettent d'identifier les répondants qui vivent « maritalement avec leur conjoint » et ceux qui vivent seuls. Cette précision est nécessaire étant donné que plusieurs canadiens vivent maritalement avec un conjoint sans nécessairement y être mariés. Aussi, force est de constater que plusieurs expatriés ne soient pas forcément mariés mais assument tout autant un rôle de pourvoyeur de la famille comme s'il s'agissait d'une personne mariée. Nous avons dû tenir compte de cette nouvelle réalité dans l'établissement du statut marital des répondants.

Pour connaître la présence ou non du conjoint lors de l'affectation nous avons utilisé le même type de variable nominale soit 0 pour le conjoint qui n'accompagne pas l'expatrié et 1 pour le conjoint qui accompagne l'expatrié.

À la section 5 du questionnaire annexé, l'adaptation du conjoint sera mesurée par la même mesure d'adaptation de l'expatrié à l'exception des trois dernières questions qui mesurent en fait l'adaptation reliée au travail.

#### **4.2.3 Les indicateurs de l'expérience actuelle de l'affectation**

##### **La région et le nombre de mois de l'affectation**

Pour connaître la région actuelle de l'affectation nous avons utilisé, dans la section 1 du questionnaire annexé, une variable nominale dont l'identification de chaque valeur



utilisée est décrite dans le tableau plus bas. Le regroupement par région a été inspiré des études précitées de Hofstede (1991). Les régions ethniques soulevées par Hofstede et classifiées par Katz (1996) sont les suivantes : les régions anglo-saxonnes, germaniques, nordiques, latines européennes, de l'Amérique latine, du Proche Orient, de l'Extrême Orient et les régions arabes. Les valeurs nominales correspondant aux régions ethniques de l'affectation seront constituées de la façon décrite dans le tableau suivant :

Tableau 3 **Valeurs nominales associées à chacune des régions**

<i>Valeur</i>	<i>Identification</i>
1	ANGLO
2	GERMANIQUE
3	NORDIQUE
4	LATIN EUROPÉEN
5	LATIN AMÉRIQUE
6	PROCHE ORIENT
7	MOYEN ORIENT
8	EXTRÊME ORIENT
9	AFRIQUE OCCIDENTALE

La formulation de la question permet aussi d'identifier le nombre de semaines d'affectation que nous colligerons en valeur numérique discontinue. Les résultats de cette variable numérique discontinue pourront s'étendre jusqu'à deux milles semaines soit plus de 38 ans d'expérience dans la même région.

### **Connaissance de la langue du pays de l'affectation.**

La question est la suivante: "Vous exprimez-vous, de façon fonctionnelle, dans la langue du pays?" Le résultat est une variable dichotomique où 0 correspond à "non" et 1 correspond à "oui".

#### **4.2.4 Les indicateurs des expériences antécédentes.**

##### **Expérience technique du travail**

L'ampleur des expériences antécédentes relatives au travail est mesurée à la section 3 du questionnaire annexé par la question "Combien de mois d'expérience avez-vous acquis dans le type de travail que vous faites présentement ?" Les résultats de ces valeurs numériques seront transposés en semaines dont l'étendue pourrait se situer entre de 0 à plus de deux milles semaines d'expérience dans le type de travail de l'expatrié soit plus de 38 ans d'expérience.

##### **Expérience au niveau international**

Le niveau d'expérience à l'international est mesuré par la question « Combien de mois avez-vous vécu à l'extérieur de votre pays dans le cadre de missions commerciales ou de développement en incluant la présente affectation? ». Les résultats en semaine pourraient s'étendre de 0 à plus de 2000 semaines d'expérience.

#### **4.2.5 Les indicateurs de la formation dispensée.**

Les questions sont les suivantes "Avez-vous suivi une formation spécifique pour vous préparer à votre affectation?" où 0 est non et 1 est oui et; "Si oui, de combien d'heures

de formation s'agit-il?" où la variable numérique est discontinue de 0 à tout au plus une centaine d'heures de formation.

#### **4.2.6 Les composantes culturelles de l'expatrié**

Rappelons que la distance culturelle est déterminée en comparant d'une part, les données de l'étude de Hofstede (1991, 1994) concernant les composantes culturelles qui ont été regroupées en fonction de la classification par région et, d'autre part, les données de l'expatrié concernant les composantes culturelles de sa propre culture. C'est pourquoi nous questionnons l'expatrié afin d'évaluer le niveau de chacune de ses propres composantes culturelles. Nous avons donc élaboré des indices pour chacune des composantes culturelles identifiées précédemment à l'aide des indicateurs élaborés par Hofstede (1991). Nous présentons dans cette section les indicateurs des quatre composantes culturelles qui ont été utilisés à la section 6 du questionnaire annexé. Nous décrivons la composition de chacun des indices des composantes culturelles de l'expatrié.

##### **La composante individualiste -collectiviste**

La composante 'individualiste-collectiviste' est mesurée par le choix du répondant à l'égard, premièrement, des deux énoncés suivants : 'Il est évident que si les individus, pour se développer, bénéficient de toute la liberté possible et de circonstances particulièrement favorables, la qualité de leur vie s'améliorera' et "Si les individus se préoccupent constamment des autres, la qualité de leur vie s'améliorera, même si liberté et développement individuels doivent en souffrir". En privilégiant l'un ou l'autre des énoncés, nous allons connaître le penchant de l'expatrié pour l'énoncé qui nous renvoie à

l'individualiste, soit le premier énoncé, ou à l'opposé, pour l'énoncé qui nous renvoie à l'individualiste soit le deuxième énoncé. Deuxièmement, le type de responsabilité le plus répandu dans l'entreprise de l'expatrié nous indiquera le niveau de collectivisme ou d'individualisme vécu quotidiennement par celui-ci. Enfin, les conditions dans lesquelles on imagine l'organisation du travail nous donnent de bonnes indications sur le niveau de collectivisme ou, par opposition, d'individualisme des expatriés. La situation suivante sera soumise aux expatriés afin de mesurer le niveau de collectivisme. "Essayez d'imaginer les facteurs qui vous semblent importants pour travailler dans des conditions idéales » Les expatriés doivent annoter de 1 (très peu important) à 5 (très important) chacun des énoncés.

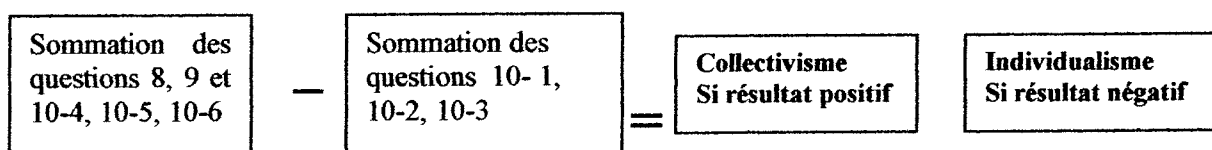
1. Le temps pour soi: avoir un travail qui laisse suffisamment de temps pour la vie personnelle et familiale
2. La liberté: avoir une très grande liberté pour organiser son travail comme on l'entend
3. Le défi : avoir un travail stimulant, qui donne le sentiment de se réaliser
4. La formation avoir des possibilités d'apprendre ou de se perfectionner
5. Les conditions de travail : avoir de bonnes conditions matérielles de travail
6. L'utilisation des capacités : avoir la possibilité d'utiliser pleinement ses aptitudes et ses capacités

Selon l'étude menée par Hofstede (1991), dans les pays individualistes, les individus considèrent comme importants les facteurs 1, 2 et 3 alors que dans les pays collectivistes les individus accordent plus d'importance aux facteurs 4, 5 et 6. Bien que ces items ne couvrent pas tout le champ des différences entre l'individualisme et le

collectivisme, l'étude de Hofstede (1991) permet d'affirmer qu'ils mesurent bel et bien le degré de collectivisme versus l'individualisme.

L'indice pour évaluer le niveau de collectivisme du répondant, et par dialectique, son niveau d'individualisme, sera la sommation des résultats des deux premières questions (variables nominales où 0 se rapportant à l'énoncé individualiste et 1 se rapportant à l'énoncé collectiviste ainsi que les questions 10-4 à 10-6. Cet indice constituera l'indice de collectivisme. Pour ce qui a trait à l'indice de l'individualisme nous compilerons la sommation des questions 10-1 à 10-3. Comme le souligne Hofstede (1991) les collectivistes accordent plus d'importance aux facteurs décrits dans les questions 10-4 à 10-6 et les individualistes accordent quant à eux plus d'importance aux facteurs décrits dans les questions 10-1 à 10-3. Or, nous devons donc examiner la différence des deux indices et établir l'indice final en fonction de cette importance qui se traduira par une valeur plus grande pour un indice en particulier. Or, nous soustrairons l'indice de l'individualiste à l'indice se rapportant aux facteurs collectivistes. Si les résultats sont positifs c'est que le répondant considère plus importants les facteurs décrivant le collectivisme et à l'opposé, si le résultat est négatif c'est, dans ce cas, que le répondant considère plus important les facteurs décrivant l'individualisme. La figure du bas schématise l'élaboration de l'indice d'individualisme-collectiviste tel qu'inspiré par les travaux de Hofstede (1991).

Figure 6

**Composition de l'indice individualiste-collectiviste**

Cette opération simple nous permet d'obtenir l'indice de l'individualiste-collectiviste. Négativement ou positivement, plus grands seront les résultats de cette opération plus grand sera l'indice de l'individualiste de l'expatrié (résultat négatif) ou l'indice de collectiviste de l'expatrié (résultat positif).

### **La composante de la distance hiérarchique**

Nous l'avons vu, Hofstede (1991) définit la distance hiérarchique comme la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays. « *L'indice de la distance hiérarchique indique ainsi une répartition inégale du pouvoir.* » (p. 47)

La question suivante est énoncée dans le questionnaire à la section 6 soit : "Là où vous travaillez, le personnel craint-il souvent d'exprimer son désaccord avec ses supérieurs?"

Les résultats colligés donne une variable ordinale de 1 à 5 où 1 est "jamais" et 5 "très fréquemment" dénotant ainsi l'ampleur de la distance hiérarchique vécue par l'expatrié.

De plus, les questions concernant le style de direction avec lequel l'expatrié travaille actuellement et le style de gestion avec lequel il préférerait idéalement travailler nous permet de mieux cerner l'ampleur de la distance hiérarchique. Si on examine une grande différence entre le style de gestion vécu de l'expatrié et le style qu'il voudrait voir s'opérer idéalement, nous pourrions affirmer que la relation de dépendance de l'expatrié par rapport à ses supérieurs est très élevée<sup>12</sup>.

La question 7 de la section 6 du questionnaire permettra de savoir jusqu'à quel point l'expatrié croit que les règles de l'organisation ne doivent pas être enfreintes. L'indice

---

<sup>12</sup> Grand écart entre la question 5 et la question 6. Par exemple, de passer d'un extrême à l'autre d'un style autocratique dans la réalité à un style consultatif idéalement.

de la distance hiérarchique sera élaboré comme suit: soit la différence entre les questions 5 et 6 et l'addition de la question 4 et de la question 7. L'indice final de la distance hiérarchique sera par la suite recodé en trois catégories nominales en fonction de l'étendue réelle des résultats.

### **La composante du contrôle de l'incertitude**

Les questions relatives à la composante du contrôle de l'incertitude permettent d'évaluer l'ampleur des règles et des institutions avec lesquelles l'expatrié est confortable. Les questions suivantes permettent de connaître les mécanismes de contrôle de l'incertitude de l'expatrié. La première question est "Vous sentez-vous souvent nerveux ou tendu pendant votre travail ?". Les résultats colligés peuvent s'étendre de 1 à 5 où 1 est "jamais" et 5 "toujours". La deuxième question est " Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante? Les règlements d'une entreprise ne doivent pas être enfreints, même si l'employé estime que c'est dans l'intérêt de l'entreprise". Les résultats colligés peuvent s'étendre de 1 à 5 où 1 est "pas du tout d'accord" et 5 "tout à fait d'accord" . La dernière question est "Combien de temps pensez-vous garder votre prochain travail ? où 1 est " moins de 2 ans" et 4 "jusqu'à ma retraite". La sommation de ces variables ordinales donne l'indice de contrôle de l'incertitude.

### **La composante de la féminité et de la masculinité**

Les énoncés proposés dans le questionnaire pour connaître le degré de féminité et de masculinité qui régissent les répondants dans leur façon de voir la société sont les suivants : "Quelle est l'importance de chacun des raisonnements énoncés selon l'échelle proposée ?

- Q7 Pouvoir obtenir un salaire élevé.
- Q8 Voir ses mérites reconnus quand on fait un bon travail.
- Q9 Avoir la possibilité d'accéder à des postes plus élevés.
- Q10 Faire un travail stimulant qui donne le sentiment de se réaliser.
- Q11 Avoir de bonnes relations de travail avec son patron direct.
- Q12 La coopération : travailler dans un climat de coopération.
- Q13 Vivre dans un environnement agréable pour soi-même et sa famille.
- Q14 Avoir la sécurité de travailler dans la même entreprise aussi longtemps qu'on le souhaite.

L'échelle ordinale qui est proposée s'étend de 1 à 5 où 1 est "sans aucune importance" et 5 "très important". La sommation des résultats des questions 11 à 14 donnera "l'indice de féminité" que nous comparerons avec "l'indice de masculinité". Celui-ci sera obtenu par la sommation des résultats des questions 7 à 10. Afin de connaître la tendance nous observerons la différence entre l'indice de féminité moins l'indice de masculinité pour chacun des expatriés. Ainsi, si le résultat est positif nous supposons que la tendance de l'individu se rapporte à la masculinité. Par contre si la différence entre ces deux indices est négative, nous en déduisons une tendance de l'individu pour des facteurs se rapportant aux pôles féminins. La figure suivante schématise l'équation de l'indice.

Figure 7 **Composition de l'indice de la composante de la féminité et masculinité**

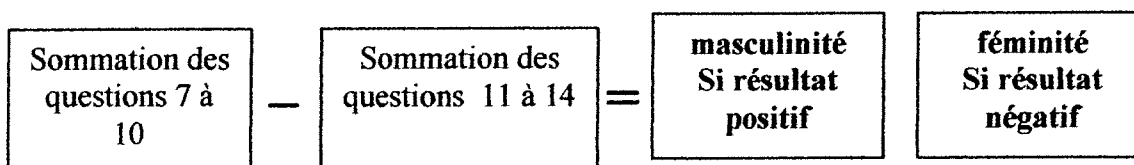




Tableau 4

Tableau des variables indépendantes

Description de la variable	Référence du questionnaire	Nature	Étendue	Opérateur
Statut marital	Section 2	Dichotomique	0,1	
Présence du conjoint	Section 2 Q1	Dichotomique	0,1	
Adaptation du conjoint: vie courante	Section 3 Q1 à Q7	Ordinale	1 à 7	
Adaptation du conjoint: socialisation	Section 3 Q 8 à Q11	Ordinale	1 à 7	
Région de l'affectation	Section 4 Q1	Nominale	1 à 9	
Mois d'affectation	Section 4 Q1	Échelle de rapport	1 à 2000	
Langue fonctionnelle	Section 4 Q2	Dichotomique	0,1	
Expérience: international	Section 5 Q2	Échelle de rapport	1 à 2000	
Expérience au travail	Section 5 Q1	Échelle de rapport	1 à 2000	
Formation interculturelle	Section 6 Q1	Dichotomique	0,1	
Durée de la formation	Section 6 Q2	Continue	> 1	
Nerveux au travail	Section 7 Q1	Ordinale	1 à 5	
Enfreindre les règles	Section 7 Q2	Ordinale	1 à 5	
Conserver le travail	Section 7 Q3	Ordinale	1 à 4	
<b>Indice: incertitude</b>		<b>Ordinale*</b>	<b>1 à 3</b>	$\Sigma(Q1-Q3)$
Exprimer son désaccord	Section 7 Q4	Ordinale	1 à 5	
Style de gestion actuel	Section 7 Q5	Nominale	1 à 4	
Style de gestion idéal	Section 7 Q6	Nominale	1 à 4	
<b>Indice: Distance I</b>		<b>Ordinale*</b>	<b>1 à 3</b>	$(Q6-Q5)+Q4$
<b>Indice: Distance II</b>	<b>Section 7 Q7</b>	<b>Ordinale</b>	<b>1 à 5</b>	
Liberté	Section 7 Q8	Dichotomique	0,1	
Responsabilité	Section 7 Q9	Dichotomique	0,1	
Formation	Q10.4	Ordinale	1 à 5	
Conditions matérielles	Q10.5	Ordinale	1 à 5	
Utiliser aptitudes	Q10.6	Ordinale	1 à 5	
<b>Indice Individualiste</b>		<b>Ordinale*</b>	<b>1 à 3</b>	$\Sigma(Q8-Q9;Q10.4-Q10.6)$
Temps famille	Q10.1	Ordinale	1 à 5	
Libre travail	Q10.2	Ordinale	1 à 5	
Réalisation	Q10.3	Ordinale	1 à 5	
<b>Indice collectivisme</b>		<b>Ordinale</b>	<b>1 à 3</b>	$\Sigma(Q8-Q9;Q10.1-Q10.3)$
Salaire	Q10.7	Ordinale	1 à 5	
Mérite	Q10.8	Ordinale	1 à 5	
Promotion	Q10.9	Ordinale	1 à 5	
Réalisation	Q10.10	Ordinale	1 à 5	
<b>Indice de masculinité</b>		<b>Ordinale*</b>	<b>1 à 3</b>	$\Sigma(Q10.7-Q10.10)$
Bonnes relations	Q10.11	Ordinale	1 à 5	
Coopération	Q10.12	Ordinale	1 à 5	
Famille	Q10.13	Ordinale	1 à 5	
Longévité	Q10.14	Ordinale	1 à 5	
<b>Indice</b>		<b>Ordinale*</b>	<b>1 à 3</b>	$\Sigma(Q10.11-Q10.14)$

\* groupées

Nous avons donc examiné les variables indépendantes du modèle. Nous avons présenté à la page précédente un tableau des différentes variables indépendantes que sous-tend le questionnaire.

#### **4.2.7 La distance culturelle**

À la lumière des études menées par Parker et McEvoy (1993), nous avons élaboré notre indice de distance culturelle sur la base des recherches de Hofstede (1991, 1994) et des indices des composantes culturelles des expatriés qui ont répondu à notre questionnaire. Nous reproduisons à la page suivante, le tableau du contingentement des composantes culturelles présentées au chapitre 4 mais en recodant les données qualitatives répertoriées par Hofstede (1994) à savoir faible, moyen et élevé en données quantitatives 1, 2, 3.

---

Tableau 5 **Données des composantes culturelles des régions converties en valeurs numériques**

Région	Distance hiérarchique	Contrôle de l'incertitude	Individualisme	Masculinité
anglo-saxonne	1	2	3	3
germanique	1	1	1	3
nordique	1	1	1	1
latine européenne	3	3	1	3
latine américaine	3	3	1	3
Proche Orient	3	3	1	2
Moyen Orient	1	1	1	2
Extrême Orient	3	2	2	2
Africaine occidentale	3	2	1	1

1= Faible 2= Moyen 3= Élevé

Tableau tiré de Katz et Seifer, 1996.

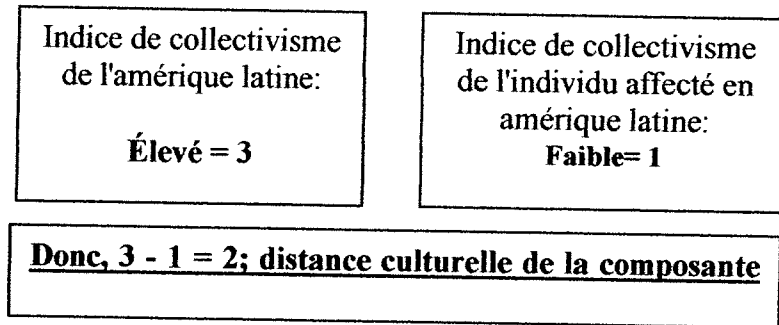
Afin de déterminer la distance culturelle nous avons appliqué la différence entre les indices répertoriés par Hofstede (1994) qui figurent dans le tableau précédent et les indices des expatriés qui ont répondu au questionnaire. Plus la différence sera grande, nonobstant le sens, plus la distance culturelle sera d'autant plus grande.

Concrètement nous attribuerons à chaque cas l'indice de chacune des quatre composantes culturelles des régions dans laquelle les expatriés ont été affectés. Le tableau ci-dessous représente l'équation schématisée de la distance culturelle pour un

seul cas et une seule composante culturelle. Rappelons que cette méthodologie a été utilisée par Parker et McEvoy (1993) pour élaborer l'indice de la distance culturelle.

Figure 8

**Composition de l'indice de la distance culturelle**



Cette méthodologie permettra de traiter l'hypothèse centrale de notre recherche en analyse bivariée et subséquemment en analyse multivariée en fonction de chacune des régions dans lesquelles l'expatrié a été affecté. Notons que nous examinerons chacune des composantes de la distance culturelle pour bien saisir l'effet de chacune de celles-ci sur l'adaptation des expatriés. Cette décomposition de la distance culturelle vient en réaction aux conclusions soulevées par Parker et McEvoy (1993) : une clarification de la notion de la distance culturelle semblait nécessaire à la suite de leur étude.» (p. 379)

Bien que l'effet de la distance culturelle soit apparu déterminant pour l'adaptation à la socialisation et aux conditions générales en cours d'affectation, les auteurs ont souligné la nécessité d'en connaître plus sur cette notion de distance culturelle. En effet, les travaux de Parker et McEvoy permettent de constater une relation positive entre la distance culturelle et les conditions générales de vie au cours de l'affectation. Ce qui voudrait dire que plus grande est la distance culturelle, plus grand sera le niveau d'adaptation aux conditions générales de vie. Ce qui est contraire à ce que nous

pourrions nous attendre. Or, notre enquête nous permettra de recueillir des résultats pour chacune des composantes de la distance culturelle. Cela conduira à une clarification de l'effet de chacune des composantes culturelles sur l'adaptation interculturelle des expatriés. Plus les différences sont grandes entre ces composantes culturelles de l'expatrié et celles de la région, plus l'expatrié sera faiblement adapté aux interactions avec les nationaux et aux conditions générales de vie. Toutefois, nous observerons sans doute des composantes qui n'ont pas d'effet sur l'adaptation alors que d'autres seront, souhaitons-le, plus déterminantes.

### **4.3 Les analyses statistiques multivariées**

Dans cette section nous examinerons les analyses statistiques requises pour les neuf hypothèses mentionnées au chapitre précédent. Pour la vérification de ces hypothèses nous procéderons dans un premier temps aux analyses bivariées de ces neuf hypothèses en utilisant la corrélation  $r$  de Pearson. Nous présentons au tableau 6 le résumé des tests d'indépendance que nous effectuerons afin d'infirmier ou de confirmer les hypothèses précitées.

Tableau 6

Tableau des analyses bivariées

Hypothèse	Variables indépendantes	Nature de la variable	Variables dépendantes	Nature de la variable	Nature de l'analyse bivariée
H1 Distance culturelle	Collectiviste-individualiste	Ordinale	Adaptation aux conditions de vie générales	Ordinale	Corrélation r de Pearson
	Distance hiérarchique	Ordinale	"	Ordinale	Corrélation r de Pearson
	Contrôle de l'incertitude	Ordinale	"	Ordinale	Corrélation r de Pearson
	Masculinité-féminité	Ordinale	"	Ordinale	Corrélation r de Pearson
H1 Distance culturelle	Collectiviste-individualiste	Ordinale	Adaptation aux interactions avec les nationaux	Ordinale	Corrélation r de Pearson
	Distance hiérarchique	Ordinale	"	Ordinale	Corrélation r de Pearson
	Contrôle de l'incertitude	Ordinale	"	Ordinale	Corrélation r de Pearson
	Masculinité-féminité	Ordinale	"	Ordinale	Corrélation r de Pearson
H2 Distance culturelle	Collectiviste-individualiste	Ordinale	Adaptation au travail	Ordinale	Corrélation r de Pearson
	Distance hiérarchique	Ordinale	"	Ordinale	Corrélation r de Pearson
	Contrôle de l'incertitude	Ordinale	"	Ordinale	Corrélation r de Pearson
	Masculinité-féminité	Ordinale	"	Ordinale	Corrélation r de Pearson
H3 Expériences techniques	Nombre de semaines	Échelle de rapport	Adaptation aux conditions de vie générales	Ordinale	Corrélation R de Pearson
	"	Échelle de rapport	Adaptation aux interactions	Ordinale	Corrélation R de Pearson
H4 Langue	Capacité de s'exprimer	Dichotomique	Trois composantes de l'adaptation	Ordinale	Corrélation R de Pearson
H5 Statut marital	Vivre avec un conjoint	"	Trois composantes de l'adaptation	Ordinale	Corrélation R de Pearson
H	"	"	Adaptation globale	Ordinale	Corrélation R de Pearson
H5 Statut marital	Vivre avec un conjoint	"	Adaptation aux conditions générales	Ordinale	Corrélation R de Pearson
H6 Présence du conjoint	Expatrié accompagné	"	Trois composantes de l'adaptation	Ordinale	Corrélation R de Pearson

<b>Hypothèse</b>	<b>Variables indépendantes</b>	<b>Nature de la variable</b>	<b>Variables dépendantes</b>	<b>Nature de la variable dépendante</b>	<b>Nature de l'analyse bivariée</b>
H7 Adaptation du conjoint	Indice d'adaptation du conjoint	Ordinale	Trois composantes de l'adaptation	Ordinale	Corrélation r de Pearson
H8 Expérience à l'international	Nombre de semaine	Échelle de rapport	Trois composantes de l'adaptation	Ordinale	Corrélation r de Pearson
H9 Programme de formation	Assister à un programme de formation	Dichotomique	Trois composantes de l'adaptation	Ordinale	Corrélation R de Pearson
"	Nombre d'heures de formation	Échelle de rapport	Trois composantes de l'adaptation	Ordinale	Corrélation r de Spearman si $n < 30$

Enfin, nous effectuerons une analyse de régression multiple de toutes les variables indépendantes afin d'élaborer un modèle explicatif. Dans le but d'appuyer notre méthodologie, nous présentons en annexe les résultats des analyses bivariées ainsi que les résultats de la régression multiple de Parker et McEvoy (1993). En guise de discussion, nous comparerons ces résultats avec les résultats de notre recherche.

## **Chapitre cinquième**

### **Présentation des résultats**



Sur les 56 questionnaires envoyés directement aux expatriés, trente-trois, soit 57%, nous ont été retournés ce qui en fait un taux de succès très appréciable. Cependant, le taux de réponse de notre sollicitation téléphonique reste, quant à lui, très faible. En effet, sur les 77 entreprises sollicitées dans l'ensemble du Canada seulement quatre entreprises ont collaboré à notre recherche soit un taux de réponse de 5%. Les raisons le plus souvent évoquées pour ne pas participer à la recherche sont: 1) le manque de temps pour lire et gérer les envois; 2) pas de personnel actuellement en affectation à l'étranger; 3) ont déjà participé à de nombreuses recherches universitaires de ce genre; 4) questions trop personnelles.

Nous devons cependant souligner que plusieurs entreprises nous avaient signifié, lors de notre conversation téléphonique, leur intérêt à participer à la recherche. Toutefois, un grand nombre d'entre elles n'ont pas donné suite à l'envoi du questionnaire. Un événement particulier pourrait expliquer cette volte-face des entreprises. En effet, le lendemain de l'envoi des questionnaires et de la lettre de présentation qui accompagnait le questionnaire anglais et français, soit le 4 avril 2000, les médias du monde entier faisaient part d'un virus informatique virulent appelé "I love you" du nom que portait le courrier électronique infecté. Des centaines de milliers d'utilisateurs d'Internet furent infectés par ce virus. De surcroît, d'autres messages titrés différemment pouvaient être infectés du même virus. Nous sommes convaincus que cet événement majeur concernant la sécurité à l'égard du courrier électronique permet d'expliquer partiellement le peu de succès de notre campagne de sollicitation auprès des entreprises canadiennes. Nous n'avons cependant pas sollicité de nouveau ces entreprises par la suite étant donné les coûts relativement élevés des appels téléphoniques que la

campagne a engendrés. Nous avons donc procédé à l'analyse des 33 questionnaires que nous avons reçus.

Dans ce chapitre nous examinerons les résultats empiriques que nous avons obtenus suite à la collecte des données du questionnaire. Notre analyse des résultats empiriques se fera à trois niveaux soient : 1) une analyse descriptive des variables de notre modèle; 2) une analyse bivariée des trois dimensions de l'adaptation pour chacune des variables indépendantes et ; 3) une analyse multivariée pour les trois dimensions de l'adaptation.

## **5.1 Analyse descriptive des variables**

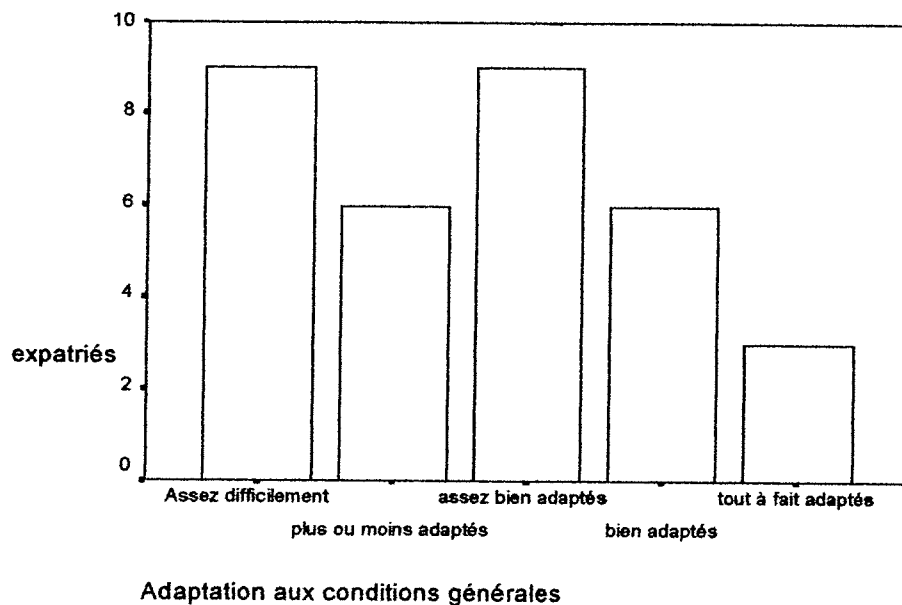
Dans cette section nous examinerons les résultats de chacune des variables. Dans un premier temps nous analyserons nos trois dimensions de l'adaptation des expatriés soient l'adaptation aux conditions générales de vie, l'adaptation aux interactions avec les nationaux et l'adaptation au travail. Ensuite nous examinerons les résultats concernant chacune de nos variables indépendantes.

### **5.1.1 Indice d'adaptation aux conditions générales**

En examinant les résultats des expatriés aux sept questions de notre questionnaire, nous pouvons noter que 50% de notre population obtient un score d'au plus 38 sur 49 en ce qui a trait à l'indice d'adaptation aux conditions générales de vie au cours de l'affectation. L'adaptation au système de santé des pays d'affectation fait, dans la plupart des cas, l'objet d'un faible niveau d'adaptation de la part des expatriés. Aussi, 7 expatriés ont déclaré ne s'être « pas du tout adaptés » ou « difficilement adaptés » au

ystème de santé prévalant dans le pays d'affectation. Nous avons, par ailleurs, recodé la variable de l'adaptation aux conditions générales afin de représenter l'étendue réelle des résultats soit de 22 à 47. C'est pourquoi nous avons retenu cinq niveaux d'adaptation où 1 est « assez difficilement adaptés » (score 22 à 33); 2: « plus ou moins adaptés » (score 34 à 36); 3: « assez bien adaptés » (score 37 à 40); 4: « bien adaptés » (score 41 à 44) et 5: « tout à fait adaptés » (score 45 à 49). Cette codification nous permet d'affirmer que les expatriés sondés se sont assez bien adaptés aux conditions générales au cours de leur affectation. Plus bas, le tableau de distribution de la variable recodée représentant l'adaptation aux conditions de vie générales.

Tableau 7 **Distribution des fréquences de l'adaptation aux conditions générales**



Le tableau plus haut et la médiane calculée nous permettent d'affirmer que 50% des expatriés de notre échantillon sont au plus « assez bien adaptés » aux conditions

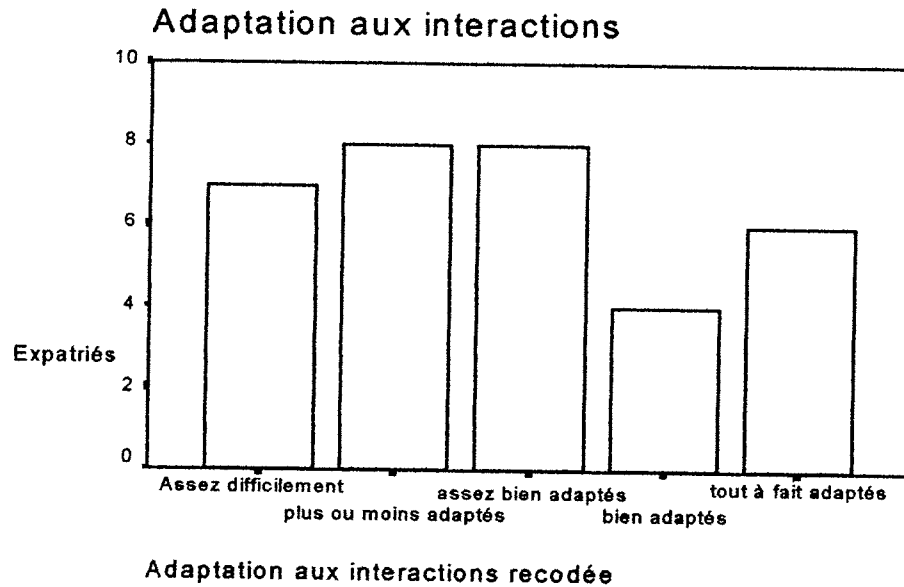
générales en cours d'affectation. Par ailleurs, six expatriés ont déclaré être « adaptés » et seulement trois expatriés ont déclaré être « tout à fait adaptés » aux conditions générales de l'affectation. Ce qui est notable est le nombre élevé d'expatriés, soit treize expatriés ou 40%, qui se sont au plus "plus ou moins" adaptés aux conditions générales de vie en cours d'affectation. 9 expatriés sur 33 ont déclaré s'être « assez difficilement adaptés » aux conditions générales de vie en cours d'affectation soit un peu plus de 27% des expatriés.

### **5.1.2 Indice de l'adaptation aux interactions avec les nationaux**

En examinant en détail la distribution des résultats pour chacune des quatre variables de l'indice d'adaptation aux interactions avec les nationaux, nous devons soulever une certaine "contamination" qui revêt sans doute un problème de compréhension de la question relative à la variable "adaptation à la langue du pays". En effet, trois expatriés ont déclaré ne pas avoir la capacité de s'exprimer de façon fonctionnelle dans la langue du pays mais ont curieusement déclaré s'y être « bien adaptés ».

Par ailleurs, comme aucun expatrié n'a obtenu un score, entre 4 et 11 pour l'indice de l'adaptation aux interactions avec les nationaux, soit la sommation des quatre questions s'y référant, nous avons recodé cette variable à échelle de rapport en variable ordinale où 1 est: « assez difficilement adaptés » (score 12 à 15); 2: « plus ou moins adaptés » (score 16 à 19); 3: « assez bien adaptés » (score 20 à 22); 4: « bien adaptés » (score 23 à 25) et; 5: « très bien adaptés » (score 26 à 28). Nous présentons plus bas le tableau 8 représentant la distribution des fréquences de cette codification élaborée selon la valeur des pour centiles en 5 groupes égaux soit à 20%.

Tableau 8 **Distribution des fréquences de l'adaptation aux interactions**



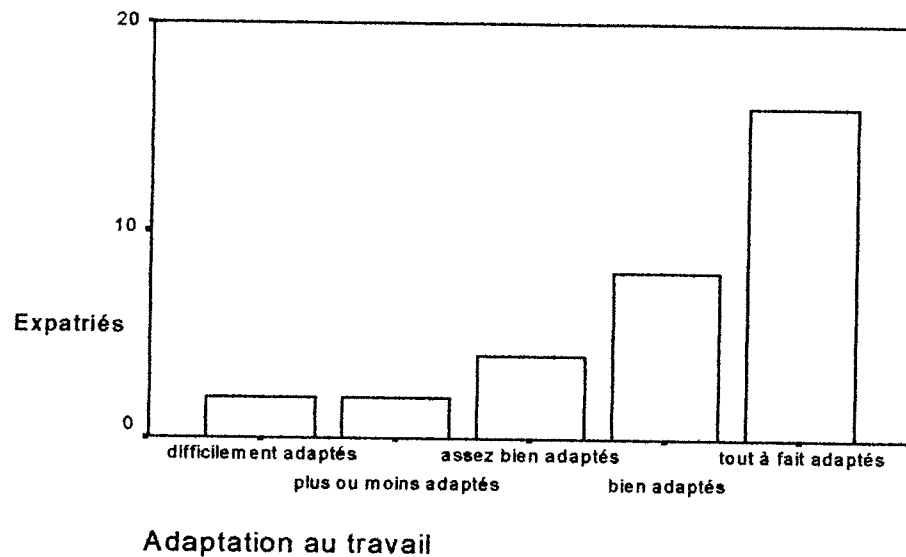
À lumière de ce tableau, nous pouvons affirmer que 45% de notre échantillon, soit 15 expatriés, se sont au plus « plus ou moins adaptés » aux interactions avec les nationaux. 21% ont déclaré s'être « assez difficilement adaptés » aux interactions avec les nationaux. De même, nous pouvons affirmer que 18 expatriés se sont au moins "assez bien adaptés" aux interactions avec les nationaux soit plus de 65 % des expatriés.

### 5.1.3 Indice d'adaptation au travail

À la lumière des statistiques de tendance centrale et de dispersion pertinentes, la médiane de 18.5 permet d'affirmer que 50% de l'échantillon se sont au plus « bien adaptés » aux éléments liés au travail. De plus, l'étendue des résultats nous permet d'abandonner deux niveaux proposés dans les questions soit « pas du tout adaptés » et « difficilement adaptés » puisque le minimum de la sommation des trois questions est de 7. Nous avons donc recodé cet indice en 5 valeurs ordinales soient 1: « assez difficilement adaptés » (score de 7 à 9); 2: « plus ou moins adaptés » (score de 10 à 12); 3: « assez bien adaptés » (score 13 à 15); 4: « bien adaptés » (score 16 à 18) et; 5: « tout

à fait adaptés » (score 17 à 19). Plus bas, le tableau de distribution de fréquences de l'indice de l'adaptation au travail recodé.

Tableau 9 **Distribution de fréquences de l'adaptation au travail**



À la lumière de ce tableau de distribution de fréquences nous pouvons affirmer que seulement deux expatriés ont déclaré s'être « assez difficilement adaptés » aux éléments relatifs au travail soit aux normes de performance, au style de supervision et aux responsabilités à l'égard du travail. Près de 74% des expatriés se sont au moins « bien adaptés » aux conditions de travail précitées.

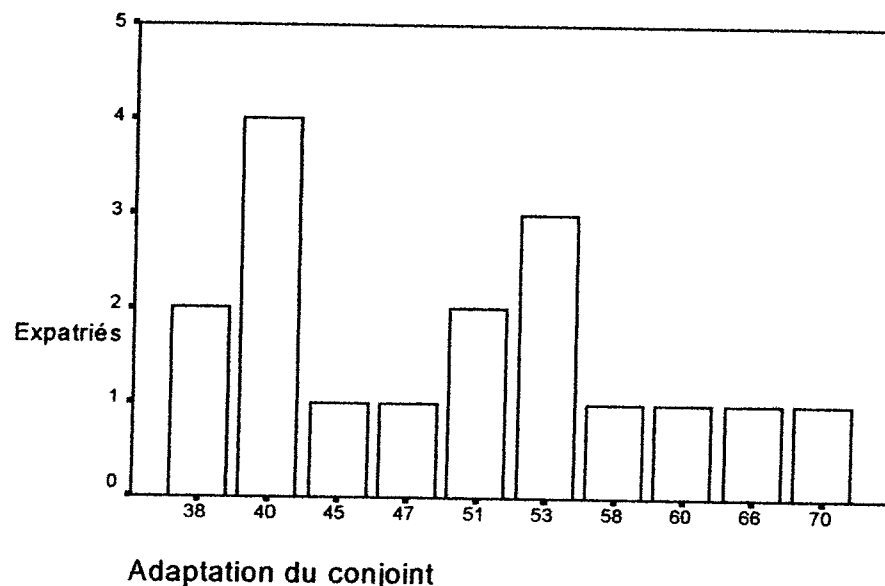
#### **5.1.4 Les variables du statut marital, de la présence du conjoint et de l'adaptation du conjoint.**

Notre enquête révèle que 69% des expatriés sondés, soit 23 expatriés, ont déclaré ne pas vivre seuls. De ces 23 expatriés, seulement trois expatriés ont déclaré ne pas être accompagnés lors de cette affectation. Deux de ces trois expatriés sont, en fait, des

consultants contractuels indépendants. Il nous est permis de constater que dans notre échantillon les employés embauchés sur une base contractuelle permanente par une grande firme étaient tous, à l'exception d'un seul expatrié, accompagnés de leur conjoint.

Nous nous sommes de même intéressés au niveau d'adaptation des conjoints qui accompagnent les expatriés. Des 23 expatriés qui étaient accompagnés de leur conjoint lors de l'affectation, 17 conjoints ont complété le questionnaire. Aux fins d'évaluation de l'adaptation des conjoints nous avons élaboré un indice global d'adaptation en intégrant dans le même indice l'adaptation aux conditions de vie générales du conjoint et l'adaptation aux interactions. Aussi, nous n'avons pas recodé cette variable étant donné le faible échantillon, soit 23, et que plusieurs valeurs de l'indice ne figurent pas au sein de l'étendue des résultats. Nous présentons le tableau de distribution de fréquences qui permet de schématiser la distribution de fréquences de l'adaptation du conjoint au cours de l'affectation.

Tableau 10 **Distribution des fréquences de l'adaptation du conjoint**



Notons qu'aucun conjoint n'a obtenu un score entre 61 et 66 sur 77. Il nous est permis de noter une certaine polarisation de l'adaptation des conjoints lors de l'affectation c'est-à-dire qu'on s'adapte au plus "assez bien" ou on s'adapte "tout à fait bien" aux conditions générales et aux interactions avec les nationaux. Cependant, nous devons souligner la faible proportion des conjoints que l'on pourrait considérer comme « adaptés » c'est-à-dire qui obtiennent un score supérieur à 59 sur 77. Ainsi, seulement 3 conjoints sur 23 ont déclaré s'être au plus « adaptés ». Aussi, notons que 6 conjoints ont déclaré s'être au plus "assez difficilement adaptés" ce qui représente 35% des conjoints qui accompagnaient l'expatrié. Enfin, les variables de l'adaptation au système de santé et aux activités culturelles apparaissent comme les conditions générales avec lesquelles les conjoints ont le plus de difficulté à s'adapter au cours de l'affectation.

Rappelons qu'aucun conjoint, contrairement aux expatriés eux-mêmes, ne s'est « tout à fait adapté » ni aux conditions générales de vie et ni aux interactions avec les nationaux.

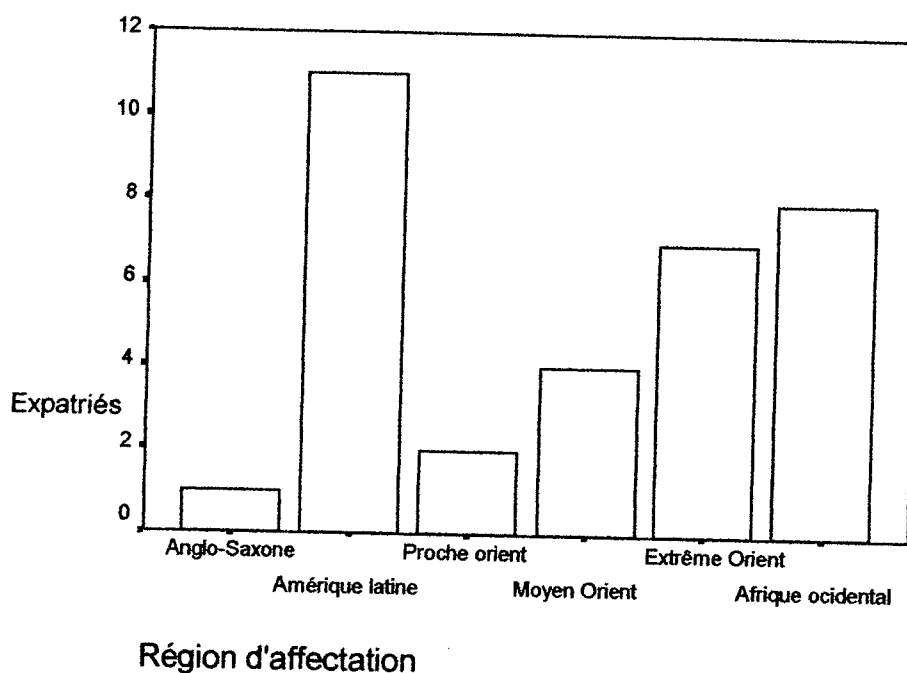
### **5.1.5 Région de l'affectation et nombre de semaines d'affectation**

Plus bas, le tableau 11 présente la distribution des fréquences des régions d'affectations des expatriés interrogés. Notons que la région dans laquelle un plus grand nombre d'expatriés ont été affectés au cours de notre sondage est la région de l'Amérique latine. Aussi, l'Afrique Occidentale (Bénin, Côte d'Ivoire et Cameroun) est la seule région africaine dans laquelle les expatriés de notre échantillon ont été affectés. Bien que nous n'ayons pas interrogé spécifiquement les expatriés afin de connaître les pays dans lesquelles ils étaient affectés, nous avons tout de même obtenu ces informations par les départements des ressources humaines des entreprises pour lesquelles ces expatriés



travaillaient ou encore, les expatriés le mentionnaient dans l'espace prévu pour le nombre de semaines d'affectation.

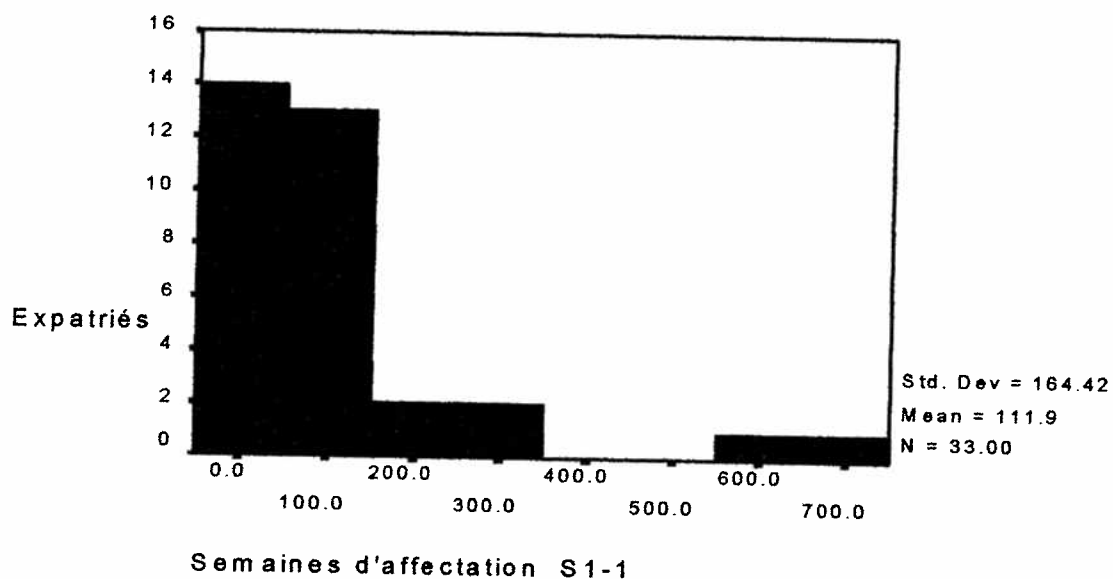
Tableau 11 **Distribution de fréquence des expatriés par régions d'affectation**



Puisque nous abordons ici les régions d'affectation des expatriés et que celles-ci constituent la base de comparaison dans le but de déterminer le niveau de la distance culturelle des expatriés, nous voulons porter une attention particulière sur les composantes culturelles dominantes des régions au sein desquelles les expatriés de notre échantillon ont été affectés. Soixante-quinze pour cent des expatriés ont été affectés dans des régions où, selon les études de Hofstede (1991), le niveau des indices de la distance hiérarchique (IDH) et du collectivisme dominant.

Par ailleurs, en ce qui a trait à la durée de l'affectation, nous avons dû transformer les périodes déclarées en semaines par souci d'obtenir des résultats comparables. Nous pouvons souligner la grande étendue des périodes d'affectation soit de 2 semaines à 728 semaines. Nous pouvons affirmer que 50% de notre échantillon ont été affectés au plus 60 semaines. Afin d'obtenir une meilleure analyse de la période d'affectation des expatriés interrogés, observons l'histogramme présenté plus bas.

Tableau 12 Histogramme de la durée d'affectation des expatriés



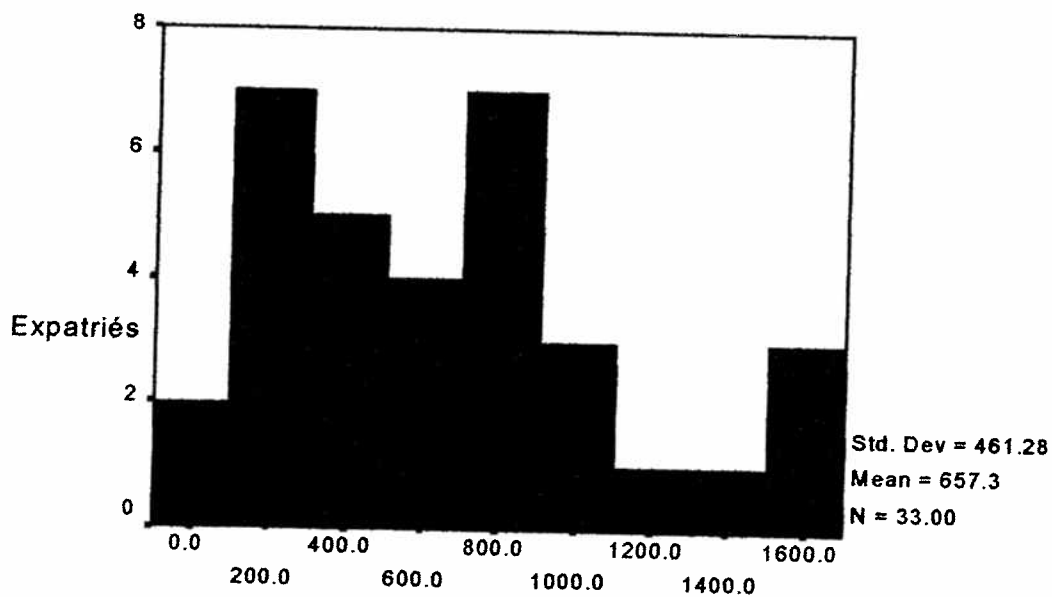
À la lumière de ce tableau et d'autres observations de notre base de données nous soulignons que la plupart des affectations ont une durée supérieure à 6 mois. En fait, moins du quart des affectations étaient d'une période plus courte que 6 mois.

### 5.1.6 Expériences antécédentes en semaines

#### Expériences techniques relatives au travail

Les résultats concernant le nombre de semaines d'expérience technique relatives au travail nous permettent de constater que la moitié de notre échantillon d'expatriés a au moins 12 ans d'expérience dans le travail pour lequel ils ont été affectés. Notons que, et conformément à l'histogramme présenté plus bas, seulement deux expatriés ont déclaré avoir moins de 60 semaines d'expérience à l'égard du travail pour lequel ils étaient affectés. Cette constatation nous permet d'affirmer que notre échantillon comporte des expatriés qui ont une longue période d'expérience technique c'est-à-dire en ce qui a trait au travail pour lequel ils ont été affectés.

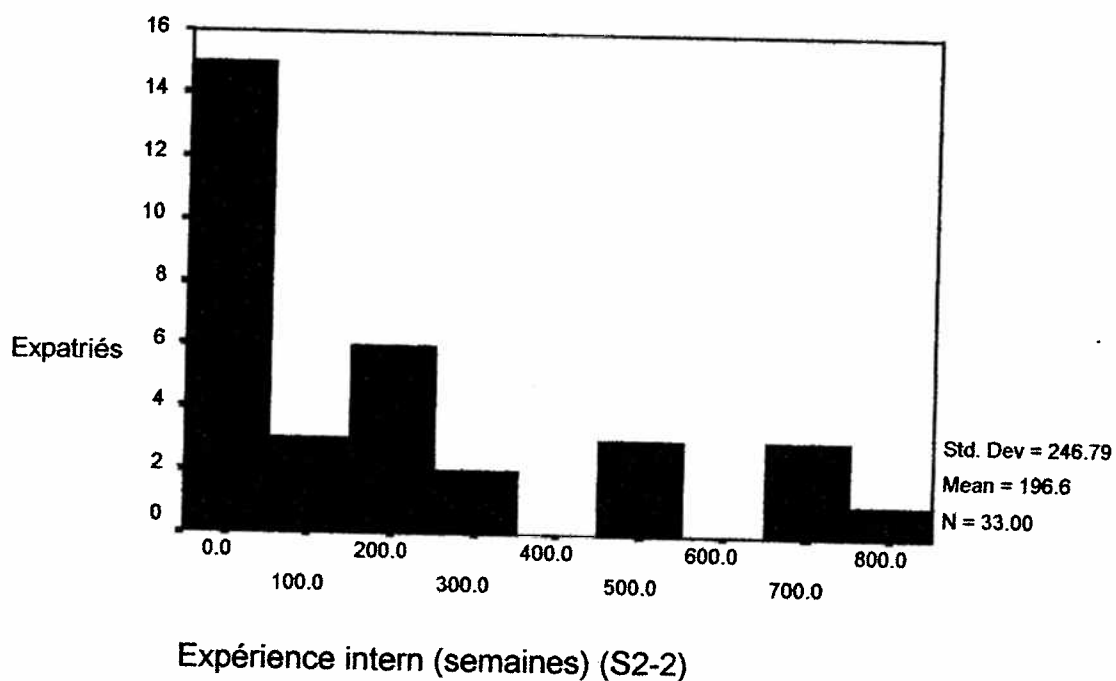
Tableau 13 Histogramme de l'expérience technique des expatriés



### Expérience au niveau international

À la lumière des statistiques pertinentes nous pouvons affirmer que 50% des répondants notre échantillon ont acquis une expérience au niveau international d'au plus 72 semaines soit un peu plus d'un an. Nous présentons plus bas l'histogramme de la distribution des fréquences de notre échantillon.

Tableau 14 Histogramme de l'expérience des expatriés au niveau international



Nous pouvons remarquer que plusieurs expatriés sondés, soit 36% de notre échantillon, ont une expérience d'au plus cent semaines au niveau international. En examinant de plus près les résultats de notre enquête, 9 expatriés en étaient à leur première expérience à l'international soit 27% de notre échantillon.

### **5.1.7 La formation au contexte culturel de l'affectation.**

À la lumière de notre enquête nous pouvons constater que seulement 7 expatriés sur 33 soit 21% ont suivi une formation spécifique au contexte culturel de l'affectation. Ce qui est intéressant de souligner c'est que ce ne sont pas les expatriés qui n'ont aucune expérience au niveau international qui ont suivi ce type de formation à l'exception d'un seul expatrié. En fait, dans cinq cas, la formation fût dispensée à des expatriés qui avaient plus de 40 semaines d'expérience au niveau international à l'exception de deux expatriés qui avaient respectivement quant à eux 8 et 10 semaines d'expérience au niveau international. Il nous est permis d'affirmer que dans notre échantillon, le fait de ne pas avoir d'expérience au niveau international n'est pas un facteur déterminant pour dispenser de la formation au contexte culturel de l'affectation. Toutefois, l'examen de la relation entre le nombre de semaines d'expérience au niveau international et la variable nominale concernant la participation à des programmes de formation au contexte culturel ne nous permet pas de vérifier cette hypothèse.

### **5.1.8 La durée de la formation**

Étant donné le nombre d'expatriés pour lesquels un programme de formation spécifique au contexte culturel soit limité à sept expatriés, nous n'utiliserons pas ce facteur dans notre modèle. Malheureusement, le faible nombre d'expatriés qui ont bénéficié d'un programme de formation ne nous permettra pas de confirmer d'hypothèses concernant l'effet des programmes de formation sur l'adaptation des expatriés.

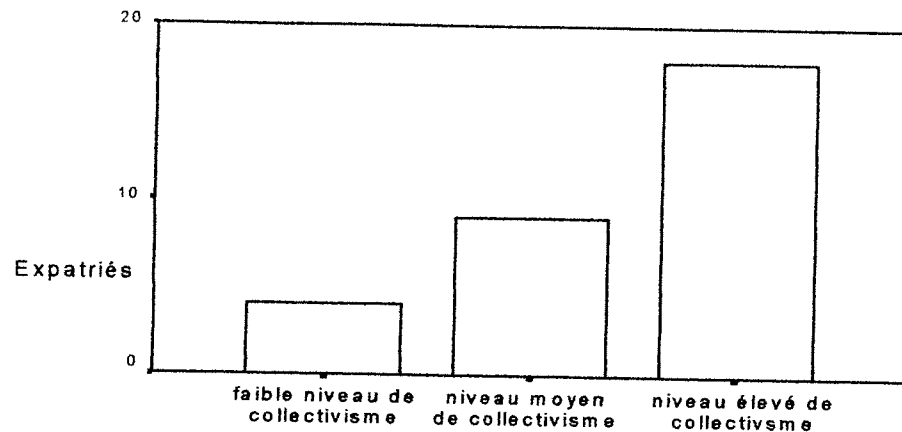
### **5.1.9 Les composantes culturelles des expatriés**

Nous présentons dans cette section les composantes culturelles des expatriés sondés. Nous ne voulons cependant pas mettre en évidence les tendances dominantes des composantes culturelles des expatriés canadiens de notre échantillon. Notre échantillon est beaucoup trop petit pour dériver, comme l'a fait Hofstede(1991), les composantes culturelles dominantes des expatriés canadiens. Ce n'est d'ailleurs pas l'objet de notre enquête. Nous considérerons, quant à nous, l'écart entre les composantes culturelles de chacun des expatriés telles que nous le présenterons dans cette section et les composantes culturelles issues de l'enquête de Hofstede menée, quant à elle, sur 15000 employés répartis dans 60 pays. C'est sur cette base que nous dériverons la distance culturelle de l'expatrié que nous présenterons dans cette même section. Dans cette section nous présentons, sans pour autant en faire une analyse comparée avec les données de Hofstede (1991), les indices des composantes culturelles de l'ensemble des expatriés sondés.

#### **La composante collectiviste-individualiste de l'expatrié**

Tel que nous l'avons mentionné au chapitre précédent, l'équation de l'indice de la composante culturelle du collectiviste-individualiste que nous avons élaboré donne comme résultat des valeurs négatives et positives. À l'aide de ces données nous avons élaboré un seul indice spécifique pour le collectivisme et pour l'individualisme. Plus bas, un tableau de la distribution de fréquences de l'indice recodé en valeur ordinaire de 1 à 3 où 1 est un faible niveau de collectivisme (score -3 à -1); 2 est niveau moyen de collectivisme (score 0 à 1) et; 3 est niveau élevé de collectivisme (score 2 à 4).

Tableau 15 **Distribution de fréquence de l'indice collectivisme-individualisme**

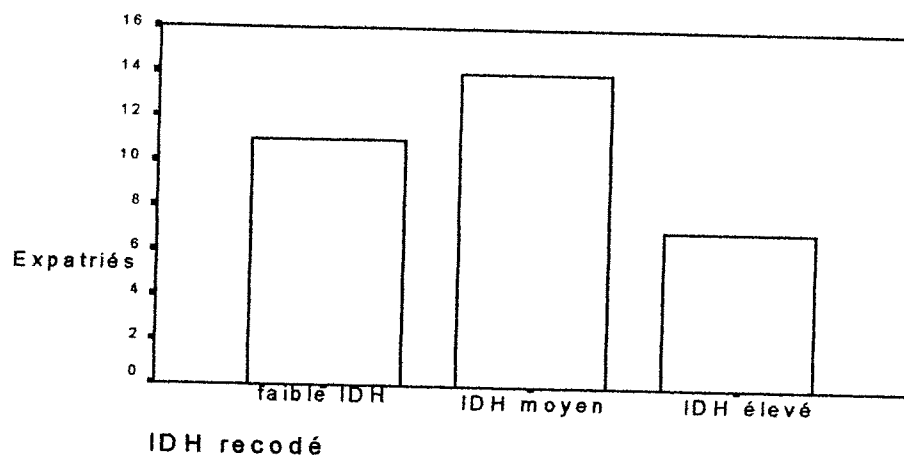


Nous constatons qu'un peu plus de la moitié des expatriés canadiens que nous avons sondés présentent un indice de collectivisme élevé.

### **La composante de la distance hiérarchique des expatriés**

Nous avons recodé les résultats de l'indice de la distance hiérarchique en une variable ordinaire où 1 est faible niveau de distance hiérarchique (score 3 à 5); 2 est niveau moyen de distance hiérarchique (score 6 à 8) et; 3 est niveau élevé (score 9 à 11). Plus bas, le tableau de distribution de la variable recodée. Notons que la moitié des expatriés ont un niveau moyen de distance hiérarchique et le tiers présentent un indice faible.

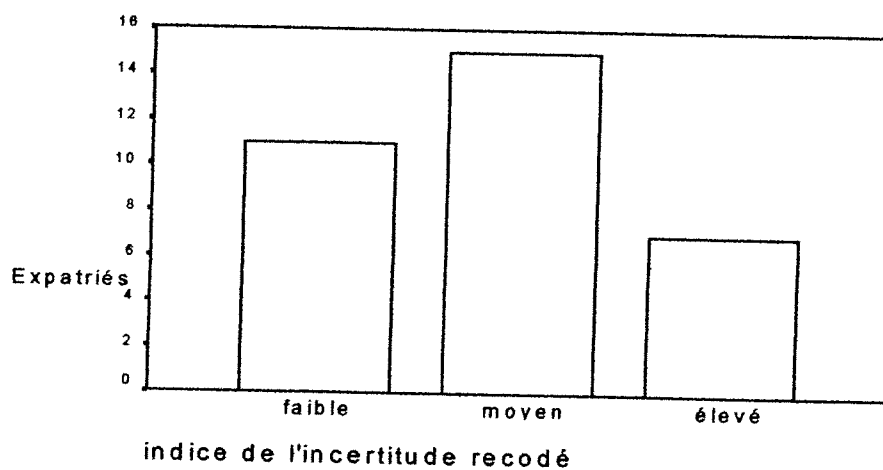
Tableau 16 **Distribution des fréquences de l'IDH recodé**



**La composante du contrôle de l'incertitude de l'expatrié**

Pour cet indice aussi, nous avons recodé les résultats pour obtenir une valeur ordinale coupée au trois tiers où 1 est faible indice de contrôle de l'incertitude (score 4 à 7); 2 est indice moyen de contrôle de l'incertitude (score 8 à 9) et; 3 est un indice élevé (score 10 à 11) de contrôle de l'incertitude. Plus bas le tableau présentant la distribution des fréquences de l'indice du contrôle de l'incertitude recodé.

Tableau 17 **Distribution des fréquences de l'indice de l'incertitude recodé**

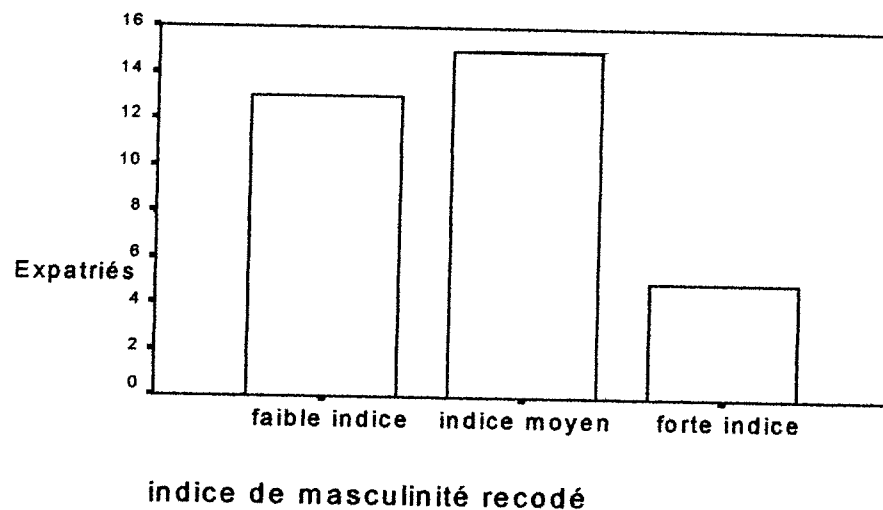




### La composante de la masculinité et féminité des expatriés

En ce qui a trait aux résultats de l'indice de masculinité des répondants, nous les avons recodés afin d'obtenir une variable ordinale où 1 est faible indice de masculinité (score -5 à 0); 2 est moyen indice de masculinité (score 1 à 2) et; 3 est indice élevé de masculinité (score 3 à 6). Nous reproduisons, à la page suivante, la distribution des fréquences de cet indice recodé.

Tableau 18 Distribution des fréquences de l'indice de masculinité recodé



#### 5.1.10 La distance culturelle de l'expatrié

Nous rappelons que cette variable est en fait la différence entre 1) le résultat des indices de chacune des quatre composantes culturelles de l'expatrié, dont nous venons de présenter les résultats globaux et 2) les indices de chacune des composantes culturelles des régions d'affectation répertoriées par les recherches de Hofstede (1991) que nous

avons présenté dans le chapitre précédent (Voir le tableau 5 à la page 69). Nous présentons dans cette section les résultats globaux de la distance culturelle des expatriés.

### **Distance culturelle des expatriés pour la composante du collectivisme-individualisme.**

Très peu d'expatriés dénotaient une forte distance culturelle au niveau du collectivisme soit seulement 12% de notre échantillon. Près du deux tiers des expatriés dénotaient une faible distance culturelle. C'était prévisible à la lumière des données que nous avons vues puisque 55% des expatriés démontraient un niveau de collectivisme élevé et 75% des expatriés ont été affectés dans une région au sein de laquelle la composante collectiviste est dominante comme l'Amérique latine et l'Afrique Occidentale.

### **Distance culturelle des expatriés pour la composante de l'IDH**

En analysant la distribution de la distance culturelle pour la composante du contrôle de l'incertitude nous pouvons constater que la moitié des expatriés présentent une distance culturelle moyenne au niveau de l'IDH. L'autre moitié des expatriés est également distribuée entre une distance culturelle faible et élevée en ce qui a trait à l'IDH.

### **Distance culturelle des expatriés pour la composante du contrôle de l'incertitude**

La courbe de distribution de la composante de l'incertitude est passablement normale. Ainsi, 25 des 33 expatriés ont présenté une distance culturelle au niveau du contrôle de l'incertitude au moins moyenne dont 6 expatriés présentait un niveau élevé de distance culturelle.

### **Distance culturelle des expatriés pour composante de la masculinité**

La distance culturelle au niveau de la composante de la masculinité est relativement faible dans notre échantillon. Nous pouvons noter que 19 expatriés sur 33 avaient une distance culturelle faible au niveau de la masculinité. Il semble bien que tous les expatriés dont l'indice de masculinité est élevé furent essentiellement affectés dans les régions de l'Amérique latine et que les expatriés qui présentaient un indice de masculinité moyen furent affectés dans des régions dont l'indice de masculinité est moyen comme en Orient.

Nous venons d'examiner le résultat des analyses univariées de chacune des variables. Nous pouvons conclure cette section en soulignant le nombre relativement élevé d'expatriés qui se sont au plus « plus ou moins adaptés » aux conditions générales en cours d'affectation et aux interactions avec les nationaux (respectivement 40% et 45%). Notons que le quart des expatriés sondés a déclaré s'être difficilement adapté aux conditions générales de l'affectation et aux interactions avec les nationaux. Cependant, nous devons souligner la forte proportion des expatriés qui ont déclaré s'être au moins « bien adaptés » aux conditions de travail. Aussi, la moitié des expatriés ont déclaré s'y être « tout à fait adaptés ».

Par ailleurs, la plupart des expatriés qui ne vivaient pas seuls étaient accompagnés de leur conjoint lors de l'affectation. Nous avons aussi constaté que 35% des conjoints se sont assez difficilement adaptés aux conditions générales de l'affectation et aux interactions avec les nationaux.

Enfin, nous avons pu constater que la moitié des expatriés étaient assignée dans une région où la composante culturelle du collectivisme est dominante. Aussi, nous avons pu observer que la durée de l'affectation dans ces régions est, pour 75% des expatriés, supérieure à six mois. En ce qui a trait à l'ampleur des expériences antécédentes des expatriés, nous avons pu observer que le nombre de semaines d'expérience du travail est relativement élevé. Ainsi, seulement deux expatriés avaient une expérience de travail inférieure à 60 semaines et que la moitié des expatriés détenait au moins douze années d'expérience du travail. L'observation de la variable relative au nombre de semaines d'expérience au niveau international permet d'affirmer que le quart des expatriés sondés n'avait aucune expérience d'autres affectations ou d'autres voyages récréo-touristiques de longue durée. Enfin, la moitié des expatriés ont participé dans le passé à d'autres affectations ou d'autres voyages de longue durée pendant au moins 100 semaines soit environ 1 an et 9 mois à l'étranger.

Au niveau des composantes de la distance culturelle des expatriés, il semble que les expatriés de notre échantillon qui présentaient un indice élevé en ce qui a trait à la composante collectiviste se soient trouvés affectés dans une région où le niveau de collectivisme tel que présenté par les données de Hofstede (1991, 1994) soient aussi élevé. De même, la distance culturelle en ce qui a trait au collectivisme et à l'indice de la masculinité des expatriés de notre échantillon est faible dans plus de la moitié des cas.

## **5.2 Les analyses bivariées**

Dans cette section nous présentons les résultats des analyses bivariées des variables dépendantes et indépendantes selon les hypothèses que nous avons formulées précédemment. Nous examinerons l'effet de chacune des variables indépendantes sur les variables dépendantes, c'est-à-dire l'adaptation aux conditions générales de vie au cours de l'affectation, l'adaptation aux interactions et l'adaptation au travail.

### **5.2.1 La distance culturelle et l'adaptation des expatriés**

Nous rappelons les hypothèses H1 et H2 que nous testerons empiriquement dans cette sous-section. La distance culturelle a un effet négatif sur l'adaptation aux interactions et aux conditions générales (H1) mais n'a pas d'effet sur l'adaptation au travail (H2). Dans le tableau de corrélation qui suit nous pouvons examiner la corrélation entre chacune des composantes de la distance culturelle c'est-à-dire : 1) la distance culturelle pour la composante du contrôle de l'incertitude (DC INC); 2) la distance culturelle pour la composante de l'IDH (DC IDH); 3) la distance culturelle pour la composante du collectivisme (DC COL) et; 4) la distance culturelle pour la composante de la masculinité (DC MAS) sur les trois dimensions de l'adaptation.

Tableau 19 **Tableau de corrélations entre les composantes de la distance culturelle et les trois dimensions de l'adaptation interculturelle**

	Adaptation Conditions Générales.	Adaptation interactions	Adaptation au travail	DCG	DC INC	DC IDH	DC COL
<b>Adaptation aux conditions générales</b>	1.000						
<b>Adaptation aux interactions avec les nationaux</b>	0.686**	1.000					
<b>Adaptation aux performances reliées au travail</b>	.399*	.385*	1.000				
<b>Distance culturelle globale (DCG)</b>	0.159	0.099	-0.188	1.000			
<b>Distance culturelle au niveau du contrôle de l'incertitude (DC INC)</b>	0.088	0.276*	0.119	0.334	1.000		
<b>Distance culturelle au niveau de la distance hiérarchique (DC IDH)</b>	0.175	-0.117	-0.047	0.446*	-0.023	1.000	
<b>Distance culturelle au niveau du collectivisme (DC COL)</b>	0.044	0.012	-0.390*	.505*	-.245	0.172	1.000
<b>Distance culturelle au niveau de la masculinité (DC MAS)</b>	0.018	0.198	-0.170	.488**	0.189	-0.122	0.104

n = 33 \* p < .05; \*\* p < .01

Comme le montre le tableau 19, les trois dimensions de l'adaptation sont liées entre elles. Ainsi, les coefficients de corrélation entre les trois dimensions de l'adaptation nous permet de considérer une relation positive significative entre les trois niveaux d'adaptation telle que conclue par Parker et McEvoy (1993)<sup>13</sup>. Le coefficient de corrélation est donc nettement significatif entre ces trois dimensions de l'adaptation. .

Toutefois, bien que la recherche de Parker et McEvoy (1993) ait démontré une relation négative significative entre la distance culturelle et l'adaptation des expatriés (notamment en ce qui a trait à la dimension de l'adaptation aux interactions avec les nationaux), notre recherche ne permet pas de vérifier cette relation. Ainsi, l'analyse bivariée de corrélation ( $r = .159$  et de  $.099$ ) ne permet pas de vérifier notre hypothèse H1. Toutefois, pour améliorer notre analyse, nous avons décomposé les quatre composantes de la distance culturelle. Ainsi, nous pouvons constater une relation négative significative ( $r = -.390$ ) entre la composante du collectivisme de la distance culturelle (DC COL) et le niveau d'adaptation au travail. Contrairement à ce que nous nous attendions, il semble selon les données recueillies au cours de notre enquête que plus grande est la distance culturelle au niveau de la composante du collectivisme plus faible sera le niveau d'adaptation au travail. Cette constatation va à l'encontre de l'hypothèse H2 que nous avons émise selon laquelle il n'y avait pas de lien entre la distance culturelle et l'adaptation au travail. Un lien statistique semble exister entre la distance culturelle notamment en ce qui a trait à la composante du collectivisme et le niveau d'adaptation des expatriés au travail notamment en ce qui a trait aux responsabilités relatives au travail, aux normes de performance et aux méthodes de supervision.

Ces résultats contrastent substantiellement avec les hypothèses que nous avons élaborées selon la littérature à l'effet qu'il n'y avait pas de lien entre l'adaptation au travail et la distance culturelle. Nous avons déjà souligné que la capacité d'entrer en relation avec les nationaux pouvait constituer un déterminant de l'adaptation globale y

---

<sup>13</sup> Voir les données tirées de Parker et McEvoy, p371 en annexe

compris les dimensions touchant le domaine de la performance au travail. Nous avons toutefois soutenu que les dimensions de l'adaptation avaient quant à elles, un lien avec la performance au travail (ce qui constitue un résultat intéressant).

### **5.2.2 Les autres facteurs contextuels**

Dans la présente sous-section nous examinerons, pour les fins de notre analyse bivariée, chacune des hypothèses avancées dans le chapitre précédent. À la lumière des données du tableau 20, nous soutiendrons que les facteurs contextuels qui présentent un lien statistique vis-à-vis de l'adaptation des expatriés sont : 1) le niveau d'adaptation du conjoint qui accompagne l'expatrié; 2) la capacité de s'exprimer dans la langue du pays et; 3) le nombre de semaines d'affectation.

Comme nous l'avons soutenu précédemment, les expériences techniques relatives au travail n'ont pas d'effet sur l'adaptation des expatriés aux conditions générales de vie et aux interactions avec les nationaux. On peut donc, jusqu'ici, retenir notre hypothèse H3 et reconnaître que dans notre échantillon il n'existe aucun lien statistique bivarié entre les expériences techniques relatives au travail et l'adaptation aux conditions générales de l'affectation et aux interactions avec les nationaux. Toutefois, sans l'avoir formulé spécifiquement, nous nous attendions à un lien statistique notable entre les expériences techniques des expatriés et leur adaptation au travail. Nous pouvons donc affirmer que les expériences techniques des expatriés de notre échantillon n'ont pas d'incidence sur la variance du niveau de l'adaptation au travail.



Bien que les résultats permettent d'envisager un lien positif entre la capacité de s'exprimer dans la langue du pays et l'adaptation aux interactions avec les nationaux ( $r=.470$ ), notre hypothèse H4 ne peut être, jusqu'ici, admise dans son ensemble puisqu'il n'existe pas de relation entre la capacité de s'exprimer dans la langue du pays et les trois dimensions de l'adaptation.

Tableau 20 **Tableau de corrélations entre les dimensions de l'adaptation et les autres facteurs contextuels**

	Adaptation Générale	Adaptation interactions	Adapt. trav.
<b>Adaptation aux conditions générales</b>	1.000		
<b>Adaptation aux interactions avec les nationaux</b>	0.686**	1.000	
<b>Adaptation au travail</b>	.399*	.385*	1.000
<b>Les expériences techniques au travail</b>	0.160	0.114	0.193
<b>La capacité de s'exprimer dans la langue du pays</b>	0.265	.470**	0.332
<b>Le statut marital</b>	-0.185	-0.062	0.142
<b>La présence du conjoint</b>	0.392	0.186	0.413*
<b>Le niveau d'adaptation du conjoint</b>	0.666**	0.681**	0.060
<b>Les expériences au niveau international</b>	-0.007	0.003	0.296*
<b>Nombre de semaine d'affectation</b>	0.216	.366*	0.128
<b>Les programmes de formation</b>	0.097	0.050	0.288
<b>Heures de formation</b>	0.357	0.706	-0.855
n = 33 * p < .05; ** p < .01			

L'hypothèse H5 ne peut être retenue selon les données statistiques de notre échantillon. Or, que l'expatrié vive seul ou avec un conjoint, cela n'a pas d'incidence sur les trois dimensions de l'adaptation. De même, nous ne pouvons retenir l'hypothèse H6. Ainsi, selon les données de notre enquête, le fait qu'un expatrié vivant avec un conjoint puisse être accompagné de son conjoint ne semble pas avoir une incidence positive sur les trois

dimensions de l'adaptation de l'expatrié. Toutefois, nous devons souligner le haut niveau de corrélation entre cette variable et l'adaptation aux conditions de vie générales et au travail. Bien que l'échantillon soit faible ( $n = 23$ ), nous pouvons toutefois remarquer un coefficient de corrélation  $\rho$  de .413\* entre la présence du conjoint et l'adaptation de l'expatrié aux performances du travail. De même, nous pouvons examiner le coefficient de corrélation de Spearman de .392 en ce qui a trait à l'adaptation aux conditions de vie générales avec un niveau significatif ( $\text{sigT}$ ) de .064. Ceci nous amène à reconnaître une certaine relation entre la présence du conjoint et l'adaptation des expatriés.

Dès lors que le conjoint accompagne l'expatrié, le niveau d'adaptation du conjoint devient quant à lui déterminant pour celui de l'expatrié (H7) notamment en ce qui a trait à l'adaptation aux conditions générales de vie et aux interactions avec les nationaux. Ainsi, les analyses statistiques que nous avons effectuées nous permettent d'observer un lien statistique très significatif entre l'adaptation du conjoint et les deux dimensions de l'adaptation de la sphère externe au travail soit aux interactions avec les nationaux ( $r=.681^{**}$ ) et aux conditions de vie générales ( $r = .666^{**}$ ). Il est d'autant plus intéressant de souligner, à ce propos, le peu d'impact qu'a niveau d'adaptation du conjoint sur l'environnement de travail de l'expatrié.

Notre hypothèse H8 ne peut pas être retenue puisque l'expérience au niveau international n'a pas d'effet ni sur l'adaptation aux interactions avec les nationaux ni sur l'adaptation aux conditions de vie. Bien que nous ne nous attendions pas à une corrélation entre ce type d'expérience et l'adaptation au travail, le coefficient de

corrélation de .296 nous permet cependant d'observer un lien significatif entre le nombre de semaines d'expérience au niveau international et l'adaptation au travail.

Enfin, notre hypothèse H9 ne peut être vérifiée puisque peu d'expatriés de notre échantillon avaient suivi une formation au contexte culturel de l'affectation. Ainsi, bien que les coefficients de corrélation soient élevés, nous ne pouvons retenir l'hypothèse puisque seulement 7 expatriés ont déclaré avoir suivi un programme de formation spécifique au contexte culturel de l'affectation.

Bref, de l'analyse bivariée que nous venons de présenter nous pouvons retenir qu'au niveau de la distance culturelle, seule la composante du collectivisme-individualisme présente une relation négative sur l'adaptation de l'expatrié. Aussi, il semble que l'impact de cette composante de la distance culturelle agisse directement sur l'adaptation de l'expatrié face aux performances, aux normes et aux responsabilités reliées au travail. Aussi, la présence et le niveau d'adaptation du conjoint, la capacité de s'exprimer dans la langue du pays et le nombre de semaines d'affectation ont tous un lien positif sur une ou plusieurs des dimensions de l'adaptation des expatriés.

### **5.3 L'analyse de régression multiple**

Dans le présent chapitre, nous examinerons le modèle des facteurs contextuels de l'adaptation interculturelle par l'entremise d'une analyse multivariée. Nous avons retenu, comme variables indépendantes, les quatre composantes de la distance culturelle, les expériences techniques relatives au travail, la capacité de s'exprimer dans

la langue du pays, le niveau d'adaptation du conjoint qui accompagne l'expatrié ainsi que les expériences antécédentes ( c'est-à-dire les expériences en semaines des voyages de longue durée ou des missions commerciales; le nombre de semaines déjà effectué pour l'affectation et; le nombre de semaines d'expériences professionnelles en ce qui a trait à la prestation de travail). Nous présentons plus bas les coefficients Bêtas du modèle ANOVA pour chacune des dimensions de l'adaptation.

Tableau 21 **Régression multiple sur les trois dimensions de l'adaptation**

	Adaptation aux conditions générales	Adaptation au travail	Adaptation aux interactions
<b>Sig. F</b>	.000	.045	.152
	<b>Bêta</b>	<b>Bêta</b>	<b>Bêta</b>
<b>Langue du pays S1-2</b>	-.072	-1.356	.179
<b>Semaine d'affectation</b>	.009	.437	.112
<b>Expérience travail</b>	-.120	-.311	-.288
<b>Adaptation conjoint</b>	.935**	.545	.412
<b>distance de la masculinité</b>	-.487*	-.050	.466
<b>distance culturelle de l'incertitude</b>	.450*	-.575	.195
<b>distance culturelle de l'ex niveau IDH</b>	.054	.586	.226
<b>distance culturelle collectivisme</b>	-.461	-1.720	-.554
<b>Expérience internationale</b>	-.412*	.654	-.195
<b>R carré ajusté</b>	.981	.716	.580
<b>(Constant)</b>	-2.340	5.642	-1.328

Variables dépendantes: Adaptation aux conditions générales ; adaptation au travail ; adaptation aux interactions

L'analyse de régression a pour but de vérifier la part d'explication des variables indépendantes sur les variables dépendantes. Ainsi, selon les données de notre échantillon aucun des facteurs contextuels d'adaptation ne présente un lien avec l'adaptation aux interactions avec les nationaux et l'adaptation au travail. Toutefois

certains facteurs contextuels sont déterminants de l'adaptation aux conditions de vie générales. Dans un premier temps, on peut souligner la relation très significative de l'adaptation du conjoint sur l'adaptation de l'expatrié aux conditions de vie générales (Bêta= .935\*\*). Le sens de cette relation nous permet d'affirmer que plus le conjoint est adapté aux conditions de vie générales de l'affectation et aux interactions avec les nationaux plus grand est le niveau d'adaptation des expatriés aux conditions générales de l'affectation. Nous ne pouvons observer la même relation en ce qui a trait à l'adaptation des expatriés au travail et aux interactions avec les nationaux. (Bêta = .545 et .412)

Par ailleurs, deux composantes de la distance culturelle présentent une relation significative avec l'adaptation de l'expatrié aux conditions de vie générales. En effet, la composante de la masculinité et celle du contrôle de l'incertitude semblent déterminer la variance de l'adaptation aux conditions générales des expatriés de notre échantillon (Bêta = -.487\* et .450\*). Nous devons toutefois souligner le sens positif de la relation entre la distance culturelle au niveau du contrôle de l'incertitude et l'adaptation aux conditions générales. Dans notre échantillon il semble que plus grande est la distance culturelle au niveau de l'indice du contrôle de l'incertitude entre l'expatrié et le pays d'affectation plus grand est le niveau d'adaptation aux conditions de vie générales. Ceci va donc à l'opposé de ce à quoi nous nous attendions. Cependant, la distance culturelle en ce qui a trait à la composante de masculinité-féminité présente une relation négative avec l'adaptation de l'expatrié aux conditions de vie générales ce qui correspond à notre hypothèse de départ. Nous pouvons donc affirmer que dans notre échantillon plus grande est la distance culturelle en ce qui a trait à la composante culturelle de la

masculinité-féminité plus faible est le niveau d'adaptation des expatriés aux conditions générales d'affectation.

Enfin, nous soulignons le caractère déterminant de l'expérience des expatriés au niveau international sur l'adaptation aux conditions générales. Bien qu'elle soit déterminante, la relation entre ces deux variables est inversée par rapport à ce que nous nous attendions. Il semble donc que dans notre enquête le nombre de semaines d'expérience au niveau international ait un effet négatif sur l'adaptation des expatriés aux conditions de vie générales de l'affectation.

Selon l'analyse de régression, aucune variable de notre modèle ne présente de relation statistique significative avec l'adaptation aux interactions. Il en est de même en ce qui a trait à l'adaptation au travail. Dans ce contexte, la plupart de nos hypothèses générales sont donc rejetées. Nous pouvons cependant confirmer l'effet de nos variables indépendantes sur l'adaptation aux conditions générales de vie des expatriés au cours de l'affectation. Toutefois, les résultats de l'ensemble des analyses que nous avons examinés dans ce chapitre permettront de développer un corpus intéressant en ce qui a trait à l'impact de la distance culturelle sur l'adaptation interculturelle des expatriés.

## **Chapitre sixième**

### **Discussion et conclusion**

Dans ce chapitre, nous analyserons les résultats sur la base de la littérature présentée. Au terme de la première section, nous serons à même de se prononcer sur le niveau d'adaptation interculturelle des expatriés sondés et d'en tirer nos propres conclusions. Dans la deuxième section, nous examinerons les hypothèses retenues et celles qui ont été rejetées afin de comparer nos résultats avec ceux des recherches que nous avons citées. Enfin, nous serons à même de mieux comprendre les impacts de la distance culturelle sur l'adaptation interculturelle.

### **6.1 Adaptation interculturelle et adaptation au travail**

Nous avons souligné au début de ce travail la nécessité de se doter d'une mesure d'adaptation interculturelle globale pour évaluer le niveau d'efficacité interculturelle des expatriés. Dans un premier temps, notre enquête permet d'observer la proportion des expatriés qui déclare ne pas s'être adaptée au contexte culturel de l'affectation à l'étranger. Ainsi, comme Forster (1997) l'avait souligné, plus du quart des expatriés ont de la difficulté à s'adapter aux cultures différentes que ce soit en terme d'adaptation aux conditions générales de l'affectation ou aux interactions avec les nationaux. En fait, dans notre échantillon, plus du quart des expatriés ont déclaré s'être assez difficilement adaptés aux interactions avec les nationaux et aux conditions générales de l'affectation. Toutefois, nous avons pu observer que les trois quarts de ces mêmes répondants, bien qu'ils se soient assez difficilement adaptés aux interactions et aux conditions générales de l'affectation, ont déclaré s'être bien adaptés au travail. Il est donc permis de constater le caractère distinct des dimensions de l'adaptation relatif au travail. Comme nous l'avons observé dans la revue de la littérature, il appert qu'un



expatrié peut très bien s'adapter aux conditions de travail en cours d'affectation sans qu'il s'adapte aux autres conditions qui prévalent à l'extérieur du domaine du travail. Comme Cui et Awa (1992) l'ont démontré, il existe donc des références tout à fait différentes en ce qui a trait à l'adaptation interculturelle et l'adaptation au travail

## **6.2 Les facteurs déterminants de l'adaptation interculturelle**

### **La présence du conjoint**

La plupart des expatriés de notre échantillon ne vivaient pas seuls et étaient accompagnés de leur conjoint lors de l'affectation. Nous avons pu observer que la présence du conjoint lors de l'affectation a un effet de dépendance statistique bivariée significatif aussi bien sur l'adaptation de l'expatrié aux conditions générales de l'affectation que sur l'adaptation au travail comme l'avait démontré les recherches de Cui et Awa (1992). On peut donc affirmer que le fait d'être accompagné de son conjoint améliore les conditions d'adaptation en ce qui a trait aux conditions générales d'affectation et à la performance au travail. Toutefois, il n'existe aucun lien de dépendance statistique entre la présence du conjoint et le niveau d'interaction des expatriés avec les nationaux. Nous n'avons cependant pas pu confirmer cette hypothèse (H6) en analyse multivariée. Bien que l'hypothèse H6 ne puisse être retenue, nous constatons qu'il existe une relation positive entre la 'présence du conjoint' et le niveau d'adaptation de l'expatrié aux conditions générales ainsi qu'à l'adaptation au travail. Comme il semble se dessiner une relation positive entre la présence du conjoint et l'adaptation de l'expatrié au travail et aux conditions générales, nous pouvons en déduire qu'une entreprise qui n'implante pas de programmes visant le déplacement des

conjoint avec les expatriés se prive d'un facteur déterminant de l'adaptation de ces expatriés tant au niveau de l'adaptation aux conditions générales d'affectation qu'au niveau du rendement et de la performance au travail. Ce lien statistique bivarié permet de reconnaître la pertinence des pratiques organisationnelles de l'entreprise notamment en ce qui a trait à l'accompagnement des conjoints lors des affectations à l'étranger. Tel que rapporté par Harzing et Ruysseveldt (1996), la façon dont sont gérées les affectations peut aussi générer des conditions déterminantes de l'adaptation des expatriés. En ce sens, notre enquête nous permet de reconnaître que les pratiques internes de l'organisation en matière de gestion des expatriés influencent l'adaptation interculturelle de l'expatrié ce que par ailleurs Schuler et al (1993) ont déjà démontré.

### **L'adaptation du conjoint**

Bien que nous anticipions déjà l'influence de la présence du conjoint sur l'adaptation interculturelle de l'expatrié, notre enquête s'est attardée sur l'effet de l'adaptation des conjoints sur le niveau d'adaptation des expatriés. Ce qui ressort de notre enquête auprès des conjoints qui accompagnaient l'expatrié est que 35% d'entre eux s'étaient assez difficilement adaptés aux conditions générales de l'affectation ainsi qu'aux interactions avec les nationaux. Dans la plupart des cas, les conjoints ont déclaré s'être difficilement adaptés notamment en ce qui a trait à l'adaptation au système de santé ainsi qu'aux activités culturelles du pays.

Nous constatons qu'effectivement la présence du conjoint a un rôle déterminant en ce qui a trait au niveau d'adaptation de l'expatrié. Cependant dès lors que le conjoint est présent, le niveau d'adaptation de celui-ci va influencer très significativement le niveau

d'adaptation de l'expatrié aux conditions générales de l'affectation ainsi qu'aux interactions avec les nationaux en cours d'affectation.

Nous avons prévu dans l'hypothèse (H7) que le niveau d'adaptation du conjoint influencerait l'ensemble des dimensions de l'adaptation de l'expatrié. Nous ne pouvons pas affirmer que le niveau d'adaptation du conjoint influence positivement le niveau d'adaptation de l'expatrié au travail. Nous affirmons cependant que, selon les données de notre enquête, le niveau d'adaptation du conjoint influence très significativement le niveau d'adaptation de l'expatrié aux conditions générales de l'affectation et aux interactions avec les nationaux. Plus précisément, les résultats de notre enquête permettent d'affirmer sans aucune ambiguïté, que le niveau d'adaptation du conjoint a une incidence positive sur l'adaptation aux conditions générales de l'affectation. Nous pouvons observer ce lien de dépendance tant en analyse bivariée qu'en analyse multivariée.

Toutefois, il est possible que les facteurs contextuels et situationnels qui prévalent à l'extérieur du travail et qui influencent ainsi le niveau d'adaptation des expatriés aux conditions générales et aux interactions soient dans les faits les mêmes facteurs que ceux influençant l'adaptation du conjoint. Le fait que nous ne retrouvions aucune relation statistique entre l'adaptation du conjoint et l'adaptation de l'expatrié au travail ne nous permet pas de rejeter cette explication. De plus, cette observation statistique démontre bien l'indépendance qui existe entre d'une part l'adaptation des expatriés face aux dimensions reliées au domaine du travail et d'autre part l'adaptation qui renvoie

aux dimensions extérieures au travail pour lesquelles dimensions le conjoint a beaucoup plus d'influence.

### **Le statut marital**

Contrairement à ce qui avait été avancé par Black et Stephens (1989), les résultats de notre échantillon ne permettent pas d'observer une relation positive entre le statut marital et les dimensions de l'adaptation de l'expatrié.

### **La capacité de s'exprimer dans la langue du pays**

La moitié des expatriés de notre échantillon ont la capacité de s'exprimer de façon fonctionnelle dans la langue du pays. Nous avons émis notre hypothèse H4 à l'effet qu'il y avait un lien de dépendance entre la capacité de s'exprimer dans la langue du pays et les trois dimensions de l'adaptation. L'analyse de corrélation bivariée de cette variable indépendante a permis de confirmer ce qui avait été souligné par Parker et McEvoy(1993) à savoir qu'il existe une relation significative entre la capacité de s'exprimer dans la langue du pays et l'adaptation aux interactions avec les nationaux. Notre modèle de régression multiple ne permet pas, quant à lui, d'affirmer un lien de dépendance entre la capacité de s'exprimer dans la langue du pays et l'adaptation interculturelle ni au niveau des interactions avec les nationaux ni au niveau des conditions générales de l'affectation.

### **Durée des expériences antécédentes**

Les données de l'échantillon nous permettent de constater que les expatriés sondés sont en général des employés possédant beaucoup d'expérience en terme de nombre de

semaines. Toutefois, il n'existe aucun lien de dépendance entre le nombre de semaines d'expérience technique relatif au travail et l'adaptation interculturelle. En fait, l'expérience technique du travail des expatriés sondés est indépendante de l'adaptation interculturelle incluant la dimension de l'adaptation au travail.

Il appert que ces éléments reliés au domaine du travail soient fort différents à l'étranger et que le nombre de semaines d'expérience acquises localement ne permet pas de prédire le niveau d'adaptation des expatriés à l'égard de ces éléments de performance. Cette observation va dans le sens des études de Brewster (1991), Mendenhall et Oddou (1985) et Boroughs et Wheeler (1996) qui démontrent que les compétences techniques sont de piètres prédicteurs d'efficacité des expatriés dans un contexte culturel différent.

Par ailleurs, le nombre de semaines d'expérience au niveau international nous a donné des résultats auxquels nous ne nous attendions pas. Il appert que l'analyse bivariée de cette variable indépendante ne permet pas d'observer un lien de dépendance ni entre l'adaptation aux interactions avec les nationaux ni à l'adaptation aux conditions générales de l'affectation. Ce qui va à l'encontre de notre hypothèse H8. Parker et McEvoy (1993) n'avaient pas, quant à eux, démontré un lien de dépendance entre les expériences au niveau international et l'adaptation aux interactions avec les nationaux, mais ils avaient toutefois fait part de l'influence positive de l'expérience au niveau international sur l'adaptation aux conditions générales de l'affectation. Black et al (1991) et Church (1982) ont, quant à eux, démontré la dépendance de l'expérience au niveau international et l'adaptation interculturelle.

De plus, notre enquête permet encore une fois d'observer un lien direct entre les expériences au niveau international et l'adaptation au travail. Ainsi, l'analyse bivariée de ces variables permet d'observer ce lien de dépendance statistique. Ce qui nous fait dire que dans notre échantillon, le fait d'avoir plus d'expérience au niveau international influence positivement le niveau d'adaptation au travail. L'analyse multivariée fait cependant ressortir un lien statistique négatif entre l'ampleur des expériences internationales et le niveau d'adaptation aux conditions générales d'affectation. Il pourrait s'agir d'un désintéressement ou plutôt d'une insatisfaction face aux nombreux changements qui ont cours en terme de nourriture, de conditions d'habitation, de coûts de la vie ainsi qu'au système de santé à mesure que s'accumulent les expériences au niveau international. À ce propos, il est important de souligner plusieurs remarques qui ont été faites par les expatriés sondés à l'égard du sentiment d'isolement qui prévalait durant la période d'affectation. Les expatriés ont largement commenté cette perte de participation face aux relations avec la maison mère et aux relations avec les 'anciens' collègues qui continuent de se développer et auxquelles les expatriés ne peuvent prendre part.. En fait, il semble qu'avec le temps, les expatriés ont de plus en plus de difficulté à s'adapter aux conditions générales de l'affectation. Or, selon les données de notre enquête, il existe une relation négative entre le nombre de semaines d'expérience au niveau international et l'adaptation aux conditions générales au cours de l'affectation.

Enfin, le nombre de semaines d'affectation est un facteur important de l'adaptation interculturelle. En fait, en se référant à la définition de l'adaptation interculturelle que nous avons retenue (Hannigan, 1990), nous devons reconnaître le concept de l'adaptation comme un processus qui est soumis au concept du temps. Or, dans ce

contexte, la durée de l'affectation devient déterminante pour le niveau d'adaptation de l'expatrié (Parker et McEvoy, 1993). Il appert, à la lumière de l'analyse bivariée, que l'adaptation aux interactions avec les nationaux est dépendante de la durée de l'affectation. Donc, plus la période d'affectation est longue, plus on s'adaptera aux interactions avec les nationaux. Cette relation de dépendance statistique positive n'a cependant pu être vérifiée en analyse multivariée.

### **La distance culturelle**

Nous avons vu la distribution de fréquences des expatriés en fonction 1) des régions d'affectation; 2) de leurs composantes culturelles et enfin de chacun de leurs indices de distance culturelle à l'égard des quatre composantes culturelles dominantes de la région d'affectation. Ainsi, la moitié des expatriés de notre échantillon était affectée dans des régions où le niveau de collectivisme est élevé. À ce propos, les données relatives aux indices des composantes culturelles de chacun des expatriés nous permettent de constater que la distance culturelle des expatriés de notre échantillon à l'égard de la composante collectiviste est faible dans plus de la moitié des cas. Il en va de même pour la distance culturelle des expatriés relative à la masculinité.

Face aux résultats que nous avaient présentés Parker et McEvoy (1993) à propos de la distance culturelle, nous avons désagrégé le concept de la distance culturelle en fonction des quatre composantes de la culture et ainsi réexaminé l'effet de chacune de ces composantes culturelles en terme de distance culturelle, sur les trois dimensions de l'adaptation.

À la lumière des analyses bivariées de ces variables nous avons constaté un lien de dépendance significatif entre l'adaptation au travail et la distance culturelle en ce qui a trait au collectivisme. Ces résultats de corrélation bivariée nous permettent d'envisager un lien direct entre la distance culturelle et l'adaptation au travail. Nous avons pu constater des relations de dépendance significatives entre l'adaptation aux normes de performance technique et aux méthodes de supervision et la distance culturelle notamment au niveau de la composante du collectivisme. Aussi, nous pouvons affirmer que plus grande est la distance culturelle à l'égard du collectivisme plus faible sera l'adaptation aux normes de performance et aux méthodes de supervision. Cette constatation empirique va exactement dans le sens des recherches de Hofstede (1991). Ainsi, pour les personnes qui ont un indice de collectivisme élevé, le groupe s'avère être privilégié au détriment des initiatives personnelles. Pour ces personnes, les récompenses devraient donc être attribuées à l'équipe plutôt qu'à chaque individu. Dans ce contexte, les normes de performance technique seront perçues fort différemment selon la distance culturelle des individus. De même, il sera plus difficile pour un individu dont le niveau de collectivisme est élevé de s'adapter à des méthodes de supervision qui mettent l'emphase sur les critères de rendement individuels.

L'analyse bivariée de la distance culturelle au niveau de l'indice du contrôle de l'incertitude ne nous permet pas d'arriver à la même conclusion à l'égard de l'adaptation au travail. Ainsi, la relation de dépendance se présente positive entre la distance culturelle du contrôle de l'incertitude et l'adaptation au travail. Il est surprenant de constater qu'à la lumière de cette analyse bivariée lorsque la distance culturelle est grande au niveau du contrôle de l'incertitude, plus grand est le niveau d'adaptation aux



responsabilités liées au travail. Dans un contexte de distance culturelle élevé, nous avons avancé, selon la revue de la littérature, que plusieurs mésententes peuvent survenir quant aux responsabilités de chacun. En effet, pour les personnes dont l'indice de contrôle de l'incertitude est faible, les règles et les procédures ne devraient voir le jour que si elles s'avèrent vraiment nécessaires. À l'opposé ceux dont l'indice de contrôle d'incertitude est élevé préféreront l'existence de nombreuses règles afin de contrôler et par le fait même éviter l'incertitude. Ainsi, les premiers privilégieront les initiatives personnelles, les critiques et les compétences individuelles et les autres l'autorité, les institutions et les règles (Hofstede, 1991, p.134). Nous nous attendions donc à une relation négative entre la distance culturelle au niveau du contrôle de l'incertitude et l'adaptation des expatriés.

Le modèle de régression permet d'observer que la distance culturelle au niveau de la composante masculine de la culture est liée négativement à l'adaptation aux conditions générales d'affectation. Par contre, on peut constater un lien positif significatif entre la distance culturelle au niveau de l'indice de l'incertitude et l'adaptation aux conditions générales d'affectation.

L'analyse de régression nous permet d'affirmer que la distance culturelle a un effet négatif sur l'adaptation aux conditions générales d'affectation en ce qui a trait à la composante de la masculinité-féminité. Indépendamment au genre que nous renvoie cette composante culturelle, un expatrié qui aborde la vie avec une vision féminine véhiculera des valeurs reliées à l'harmonie dans la communauté, à l'importance des relations interpersonnelles et à l'équité. À l'opposé, un expatrié qui aborde la vie avec

une vision masculine mettra l'emphase sur des valeurs telles le progrès technologique, le rendement et l'efficacité en termes de temps et d'argent. Pas étonnant, que les expatriés qui présentent une grande distance culturelle à ce niveau s'adapteront plus difficilement aux conditions générales de l'affectation notamment en ce qui a trait aux situations quotidiennes à l'étranger à l'égard de la nourriture, de l'habitation et de la santé.

Notre enquête nous a aussi démontré que la distance culturelle au niveau du contrôle de l'incertitude a un effet positif sur l'adaptation aux conditions générales d'affectation. Parker et McEvoy (1993) avaient aussi présenté des résultats qui montraient le sens positif du lien d'indépendance entre la distance culturelle et l'adaptation interculturelle. Ainsi, une relation positive très significative avait été présentée entre la distance culturelle et l'adaptation aux conditions générales d'affectation.

Enfin, la variable de l'adaptation du conjoint aux conditions générales d'affectation et aux interactions est la variable qui explique le plus la variance de l'adaptation aux conditions générales d'affectation.

Bref, d'autres facteurs viennent modifier les analyses de corrélations des variables précitées. Dans le modèle de régression, la distance culturelle en ce qui a trait à la masculinité et le contrôle de l'incertitude explique en partie la variance de l'adaptation aux conditions générales de l'affectation. Aussi, nous soulignons la corrélation négative de la composante du collectivisme.

Nous pouvons affirmer que la distance culturelle explique en partie la variance de l'adaptation aux conditions générales de l'affectation notamment en ce qui a trait à l'indice de masculinité, du collectivisme et du contrôle de l'incertitude. Notons, cependant, le sens positif de la relation de dépendance avec la composante du contrôle de l'incertitude ce qui va dans le sens inverse de ce que nous nous attendions.

## **Conclusion**

Depuis un peu plus de cinquante ans, le développement du commerce international a favorisé l'émergence de la gestion internationale. La mobilité des ressources humaines ainsi soutenue, nous avons noté la nécessité d'une approche géocentrique des ressources afin d'aligner la gestion des ressources humaines aux défis de l'internationalisation. C'est pourquoi nous avons focalisé notre travail sur l'étude des interactions entre les expatriés et les travailleurs locaux. Dès lors, l'aspect culturel nous est apparu comme dominant au sein des relations interculturelles qui s'opèrent dans un contexte de gestion internationale des ressources humaines.

Souvent intangibles et difficiles à définir, les différences culturelles, dans un système international des ressources humaines, s'avèrent être la cause le plus souvent évoquée pour expliquer les réticences aux changements, les conflits et l'échec des projets internationaux. À ce propos, nous avons relaté de nombreux problèmes quant aux succès mitigés des affectations à l'international et, la capacité d'adaptation des expatriés aux relations interculturelles s'est avérée au cœur de l'efficacité de ces affectations voire de l'efficacité interculturelle. Toutefois, il semble bien que peu d'actions aient été prises par les départements de ressources humaines afin de minimiser l'échec des expatriations en imposant des critères de sélection des expatriés autres que les performances techniques. En ce sens nous croyons que notre étude a apporté un éclairage nouveau sur les facteurs déterminants de l'efficacité interculturelle des expatriés.

Nous avons vu que l'adaptation interculturelle requise pour les missions internationales se reflète à trois niveaux c'est-à-dire l'adaptation au travail, aux conditions générales au cours de l'affectation et aux interactions avec les nationaux. Nous soutenons, par notre recherche, que pour évaluer et prédire les chances de succès des affectations à l'international la capacité de s'adapter aux interactions est cruciale. Nous avons examiné un certain nombre de facteurs déterminants de l'adaptation interculturelle soient les facteurs individuels, organisationnels et contextuels. Il appert que les antécédents contextuels des individus, notamment la distance culturelle entre les individus et le pays hôte, pourraient donner des indications intéressantes sur la capacité des individus à s'adapter à des cultures différentes. Aussi, nous pouvons appréhender que plus grandes sont les différences culturelles plus nombreuses seront les difficultés à s'adapter. Dans les cas où il existe une grande distance culturelle, nous avons convenu que l'expatrié ne se prédisposera pas à s'engager dans un processus d'adaptation.

Les études de Hofstede (1980) nous ont permis d'examiner quatre composantes de la culture et d'observer plus précisément le concept de la distance culturelle. Nous avons pu, par le modèle de l'adaptation interculturelle, vérifier l'effet de la distance culturelle sur l'ensemble des niveaux de l'adaptation interculturelle. De plus, au sein des facteurs contextuels, d'autres variables apparaissent déterminer l'adaptation interculturelle. C'est pourquoi, nous avons analysé l'effet d'autres variables contextuelles importantes comme le statut marital, la présence du conjoint, le niveau d'adaptation du conjoint et les expériences antécédentes afin d'examiner, essentiellement, l'effet de la distance culturelle sur l'adaptation interculturelle.

Nous avons soutenu qu'un expatrié qui ne s'adapte pas aux conditions autres que celles reliées au travail mettra en péril l'efficacité de la mission. Nous avons confirmé cette hypothèse indirectement formulée en constatant la relation de dépendance entre les dimensions de l'adaptation. En outre, nous pouvons affirmer, à bien des égards, le caractère distinct des éléments d'adaptation reliés au travail. On peut donc s'adapter différemment aux éléments reliés au domaine du travail qu'on s'adapte aux éléments reliés au domaine des conditions générales telles la nourriture, l'habitation, le coût de la vie, etc. ou aux éléments reliés aux interactions avec les nationaux.

Bien que 35% des conjoints qui accompagnent les expatriés au cours de l'affectation aient déclaré s'être difficilement adaptés aux conditions générales de vie en cours d'affectation et aux interactions avec les nationaux, nous avons constaté que le niveau d'adaptation du conjoint a une influence positive sur le niveau d'adaptation de l'expatrié sur les conditions générales de vie au cours de l'affectation et aux interactions avec les nationaux. Encore, nous avons pu observer une certaine étanchéité des dimensions reliées au travail en observant que le niveau d'adaptation du conjoint n'a pas d'influence sur le niveau d'adaptation de l'expatrié quant aux éléments reliés au travail à savoir les normes de rendement, les méthodes de supervision et les responsabilités.

En ces termes nous pouvons douter de l'influence de l'adaptation du conjoint sur l'efficacité interculturelle de l'expatrié dans la mesure où l'adaptation du conjoint n'influence pas l'adaptation de l'expatrié aux éléments reliés au travail.

Par ailleurs, notre échantillon d'expatrié ne permet pas de confirmer l'hypothèse à l'effet que la capacité de s'exprimer dans la langue du pays influence positivement le

niveau d'adaptation interculturelle des expatriés. Nous avons cependant constaté un lien de dépendance statistique bivarié entre la capacité de s'exprimer dans la langue du pays et l'adaptation de l'expatrié aux conditions générales de l'affectation et aux interactions avec les nationaux.

L'analyse des facteurs reliés aux expériences antécédentes nous permet de constater que le nombre d'années d'expérience de travail n'a pas d'influence sur le niveau d'adaptation interculturelle des expatriés. Il semble que le nombre d'années d'expérience soit un mauvais prédicteur de l'efficacité interculturelle. Dans ce contexte, de nombreux ajustements devront s'opérer au sein des pratiques de sélection du personnel expatrié en tenant compte de la piètre qualité du critère de l'expérience technique comme prédicteur de l'efficacité des expatriés.

Des résultats inattendus concernant l'effet de l'expérience de l'expatrié au niveau international et le niveau d'adaptation nous ont fait dire que plus cette période est longue plus faible est le niveau d'adaptation. C'est autant plus surprenant, que les variables représentant les conditions générales nous permettaient de s'attendre à un effet positif relié au processus même d'adaptation. À ce propos, des recherches supplémentaires devront être effectuées afin d'apporter un éclairage nouveau sur cette relation.

Enfin, le nombre de semaines d'affectation et la capacité de s'exprimer dans la langue du pays inhibe la distance culturelle. Concernant la distance culturelle, nous avons noté que la composante culturelle du collectivisme et de la masculinité-féminité de la

distance culturelle donne un bon indice du niveau d'adaptation des expatriés aux conditions générales de l'affectation et ceci dans le sens où nous l'avions anticipé. De plus, nous avons constaté empiriquement que la distance culturelle au niveau de la composante du collectivisme a un impact négatif sur l'adaptation au travail. Nous devons considérer, au premier chef, l'échantillon restreint de notre recherche. Il conviendrait de souhaiter répliquer la recherche avec un plus grand nombre d'individus.

De façon plus pragmatique, la recherche permet toutefois de soutenir l'importance, pour les DRH de recourir à d'autres facteurs d'évaluation et d'estimation notamment au sein des pratiques de sélection du personnel expatrié. Le concept de la distance culturelle nous apparaît suffisamment intéressant dans un contexte de gestion internationale des ressources humaines qu'il convient aussi de soutenir d'autres initiatives afin de mieux comprendre l'effet des composantes de la distance culturelle et d'y examiner leurs impacts sur l'adaptation interculturelle des expatriés.

Finalement, la recherche nous aura peut-être éclairé sur l'éventualité d'une problématique particulière à propos de l'influence négative de « l'expérience internationale » sur le niveau d'adaptation aux conditions générales d'affectations. Les recherches devront s'attarder sur le niveau de satisfaction des expatriés à l'égard de ces conditions et sur la santé physique et psychologique des expatriés à mesure que s'allonge la période d'expérience.

La recherche a cependant fait ressortir un certain nombre de limites tant au niveau de la conceptualisation du modèle que de la méthodologie que nous avons retenue. Ainsi, les



composantes culturelles tirées du modèle de Hofstede ont fait l'objet de nombreuses critiques quant à sa validité conceptuelle. Il s'avère approprié de mentionner les critiques de Dorfman et Howell (1988) concernant l'application des mesures individuelles des composantes culturelles à un niveau sociétal afin de dégager une culture dite nationale. Cependant, la définition du terme de la culture que nous avons d'emblée retenue nous a permis de considérer la culture comme une programmation mentale collective issue de l'environnement. Aussi, nous avons voulu simplement répliquer les nombreuses recherches qui ont été menées ultérieurement avec les mêmes prémices. Enfin, d'un point de vue strictement statistique, nous devons souligner le faible échantillon de notre population d'expatriés qui a provoqué l'abandon de certaines hypothèses formulées notamment en ce qui a trait à la formation des expatriés.

Le champ d'étude de la gestion internationale des ressources humaines est à un stade de développement et l'aspect culturel s'avère élucider certains phénomènes socioprofessionnels notamment l'adaptation interculturelle.

## Références

- Abe, M. et Weismann, R. (1983).** A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness, International Journal of Intercultural Relations, 7, pp. 53-69.
- Adler, N.J. (1994).** Comportement organisationnel: une approche multiculturelle, Les Éditions Reynald Goulet, Repentigny, 324 p.
- Adler, N.J. et Bartholomew, S. (1992).** Managing globally competent people, Academy of Management Executive, 10, pp. 197-213.
- Adler, N.J., Doktor, R. et Ridding, S. (1986).** From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed, Journal of Management, 12( 2), pp. 295-318.
- Ali, A. (1988).** A Cross-National Perspective of Managerial Work Value System dans Farmer, N.R. et McGoun, E.G's (Eds), Advances in International Comparative Management, Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.. Vol. 3, pp. 151-170.
- Aycan, Z (1997).** Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and Organizational level predictors, International of Human Resource Management, 8 (4), pp. 434-456.
- Baer, M.E. (1992).** Predicting Success in Higher-Level Positions: A Guide to the System for Testing and Evaluation of Potential , Quorum Books, New York, 270 p.
- Baker, J.C. et Ivancevich, J.M. (1971).** The assignment of American executives abroad : Systematic, haphazard or chaotic?, California Management Review, 13, pp. 39-44.
- Bandura, A. (1977).** Social Learning Theory, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S. (1992).** Transnational Management, Boston, MA:Harvard Business School Press.

- Bass, B.M., Burger, P.C., Doktor, R., et Barrett, G.V. (1979).** Assessment of managers, New York: Free Press.
- Benson, P. (1978).** Measuring Cross-cultural Adjustment: The Problem of Criteria, International Journal of Intercultural Relations, 2 (21), pp. 21-37.
- Bergeron, P.G. (1986).** La gestion dynamique; concepts, méthodes et applications, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, 938 p.
- Berry, J.W. (1980).** Acculturation as varieties to adaptation, In A. M. Padilla (Ed.), Acculturation : Theory, models and some new findings, Boulder, CO : Westview Press.
- Black, J.S. (1988).** Work role transitions : A study of American expatriate managers in Japan, Journal of International Business, 19, pp. 277-294.
- Black, J.S. et Mendenhall, M. (1989).** A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods, Human Resource Management, 28 (4) pp. 511-539.
- Black, J.S. et Mendenhall, M. (1990).** Cross-Cultural training effectiveness: A Review and a theoretical framework for future research, Academy of Management Review, 15(1) pp. 113-136.
- Black, J.S., Mendenhall, M. et Oddou, G. (1991).** Toward a comprehensive model of international adjustment, Journal of International Business Studies, 22, pp. 461-477.
- Black, J.S., et Stephens, G.H. (1989).** The influence of the spouse on expatriate adjustment and intent to stray in assignment, Journal of Management, 15, pp. 529-544.
- Borg, M. (1982).** Repatriation of executives, Paper presented at the 1982 EIBA Conference, INSEAD, Fontainebleau.

- Boroughs, A et Wheeler, R. (1999).** Global HR Systems: The Cultural Barriers, Paper presented at the 1999 ISSWOV conference: Oxford.
- Bouchner, S. et Ohsako, T. (1977).** Ethnic role salience in racially homogeneous and heterogeneous societies, Journal of Cross-Cultural Psychology, 8, pp. 455-492.
- Brein, M. et David, K.H. (1971)** Intercultural communication and the adjustment of the sojourner, Psychological Bulletin, 76, pp. 215- 230.
- Brewster, C. (1991).** The management of Expatriates, London, Kogan Page.
- Brim, O. G. (1966).** Socialization through the life cycle. Dans G.W. England, A.R. Negandhi, et B. Wilpert (Eds), Organizational functioning in a cross-cultural perspective, Kent, Ohio: Kent State University.
- Cassas. E.. (1990).** Les types psychologiques jungiens: manuel et guide pour l'indicateurs de types psychologiques Myers-Briggs, Psychométrie Canada, Edmonton.
- Church, A.T. (1982).** Sojourner Adjustment, Psychological Bulletin, 76, pp. 215-30.
- Cleveland, H., Mangione, G.J. et Adams, J.C. (1960).** The overseas Americans, New York : McGraw-Hill.
- Coperland, L. et Griggs, L. (1985).** Going International, New York : Random House.
- Cui, G. et Awa, N.E. (1992).** Measuring Intercultural Effectiveness : An Integrative Approach, Journal of Intercultural Relations, 16, pp. 311- 328.
- Daniels, J.D., Ogram, E.W. et Radebaugh, L. H., (1982)** International Business Environments and Operations, 3<sup>ième</sup> éd., Reading, Mass. :Addison-Wesley.
- Dean, O., et Popp, G.E. (1990).** Intercultural communication effectiveness as perceived by American managers in Saudi Arabia and French managers in the U. S., International Journal of Intercultural Relations, 14, pp. 405-424.

- Dinges, N. (1983).** Intercultural Competence, dans Landis, D. et Brislin, R.W.,  
Handbook of Intercultural Training, Vol. 1. New York: Pergamon Press.
- Dion, K.K. (1985).** Socialization in adulthood, dans Lindzey, G. et Aronson E.(Eds),  
The handbook of social psychology, Vol. 2 (3ieme Édition), pp. 123-147.
- Dietweiler, R. (1975).** On Inferring the Intentions of a Person from Another Culture,  
Journal of Personality, 43, pp. 591-611.
- Dorfman, P.W. et Howell, J.P. (1988).** Dimensions of National Culture and Effective  
Leadership Patterns: Hofstede Revisited, dans Farmer, N.R. et McGoun, E.G.'s  
(Eds), Advances in International Comparative Management, Greenwich,  
Conneticut: JAI Press Inc.. Vol. 3, p. 127-150.
- Dowling, P.J. et Shuler, R.S. (1990).** International Dimensions of Human Resource  
Management, Boston, MA:PWS-Kent Publishing.
- Dunbar, E. et Katcher, A. (1990).** Preparing managers for foreign assignments,  
Training and Development Journal, September, pp. 45-47.
- English, H.B. (1958).** A comprehensive dictionary of psychological and  
psychoanalytical terms. New York: David McKay.
- Forster, N. (1997).** The persistent myth of high expatriate failures rates: a reappraisal,  
International Journal of Human Resource Management, 8, pp. 414-33.
- Gardner, G.H. (1962).** Cross-Cultural Communication, Journal of Social Psychology,  
58, pp. 241-56.
- Gomez-Mejia, L.R. et Balkin, D.B. (1987).** The Determinants of Managerial  
Satisfaction with the Expatriation and Repatriation Process, Journal of  
Management Development, 1, pp. 7-17.
- Graham (1985).** Cross-cultural marketing negotiations : A laboratory experiment,  
Marketing Science, Vol. 1, No. 2, pp. 130-146.

- Gudykunst, W.B. et Hammer, M.R. (1984).** Dimensions of intercultural effectiveness: culture specific of culture general? International Journal of Intercultural Relations, 8, pp. 1-10.
- Hammer, M.R., Gudykunst, W.B., et Wiseman, R.L. (1978).** Dimensions of intercultural effectiveness : An exploratory study, International Journal of Intercultural Research, 4, pp. 382-393.
- Hammond, P.B. (1964).** Cultural and social anthropology: Selected readings. New York: MacMillan Co.
- Hampden-Turner, C. et Trompennars, A. (1994).** The Seven Cultures of Capitalism, New York, NY:Doubleday.
- Hannigan, P.T. (1990).** Traits, Attitudes, and Skills that are Related to Intercultural Effectiveness and their Implication for Cross-Cultural Training: A Review of the Literature, International Journal of Intercultural Relations, 14, pp. 89-111.
- Harris, J.G. Jr. (1972).** Prediction of success on a distant Pacific island : Peace Cops style, Journal of Consulting and Clinical Psychology, (38), pp.181-190.
- Harris, J.G. Jr. (1973).** A science of the south Pacific: Analysis of the character structure of the Peace Corps volunteer, American Psychology, 28, pp. 232-247.
- Harrison, J.K. (1992)** Developing Successful Expatriate Managers : A Framework for the Structural Design and Strategic Alignment of Cross-Cultural Training Programs, Human Resource Planning, Vol. 17 No. 3, pp. 17-35.
- Harrison, J.K., Chadwick, M. et Sacales, M. (1996).** The relationship between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self-monitoring, Journal of Intercultural Relations, 20, pp. 167-187.
- Harvey, R.G. (1985)** The executive family : An overlook variable in international Assignments, Columbia Journal of World Business, Printemps, pp. 84-92.

- Harzing, W.A., Ruysseveldt, J.V. (1995).** International Human Resources Management: An Integrated Approach, London, Sage Publications, 384 p.
- Hays, R.D. (1974).** Expatriate selection: Insuring success and avoiding failure, Journal of International Business Studies, 5, pp. 40-46.
- Hunter, J.E. et Hunter, R.F. (1984).** Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance », Psychological Bulletin, 96,1, pp. 72-98.
- Hofstede, G. (1980).** Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, CA:Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991).** Cultures and Organizations: Software of the mind, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1994).** Vivre dans un monde multiculturel: Comprendre nos programmation mental , Mc Graw-Hill, Les Éditions d'Organisation.
- Howard, C.G. (1992).** Profile of the 21<sup>st</sup>-Century Expatriate Manager, HR Magazine, 37, 2 pp.1047-1049.
- Ivancevich, J.M. (1968).** The American manager representing large U.S. industrial corporations : A study of selected staffing steps and job attitudes, Dissertation Abstracts, 29, pp. 372-376.
- Katz, P.J. et Seifer, D.M. (1996).** It's a Different World Out There : Planning for Expatriate Success Through Selection, Pre-Departure Training and On-Site Socialisation, Human Resource Planning, pp. 32-47.
- Kluckhohn, F. et Strodtbeck (1961).** Variations in Value Orientations, Evanston, IL: Row Peterson.
- Krugman, P.R. et Obstfeld, M. (1992).** Économie internationale, Université DeBoeck, Bruxelles, 862 p.
- Mamman, A. (1995).** Employees intercultural effectiveness in a multicultural workplace: theoretical propositions, strategies and direction for future research,

International Journal of Human Resource Management, 6, 3, pp. 528-552.

- Maulder, M. (1977).** The Daily Power Game, Leiden Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Martin, J.N. et Hammer, M.R. (1989).** Behavioral categories of intercultural communication competence : Every communicators perceptions. International Journal of Intercultural Relations, 13, pp. 303-332.
- Mead, R. (1990).** Cross-Cultural Management Communication, John Wiley & Sons, New York.
- Mendenhall, M et Oddou, G. (1985).** The dimensions expatriate acculturation: A review, Academy of Management Review, 10, pp. 39-47.
- Mendenhall, M. Dunbar, E et Oddou, B.R. (1987).** Expatriate selection, training, and career-pathing: A review and critique, Human Resource Management, 26 (3) pp. 331-345.
- Miller, E.L. (1973).** The international selection decision: A study of some dimensions of managerial behaviour in the selection decision process », Academy of Management Journal, 16, pp. 239-252.
- Milliman, J., VonGlinow, M et Nathan, B. (1991).** Organizational life cycles and strategic planning process and the human resource management function, Human Resource Management, 9, pp 9-23.
- Mishler, A.L. (1965).** Personal contact in international exchanges dans H.C. Kelman (Ed.) International behaviour: A social-psychological analyses, New York: Holt, Rinehart et Winston, pp. 555-561.
- Nash, D. (1967).** The fate of Americans in a Spanish setting : A study in adaptation, Human Organization, 26 (3), pp. 157-163.
- Newman, J., Bhatt, B et Gutterige, T. (1978).** The Determinants of expatriate effectiveness: A Theoretical and empirical vacuum , Academy of Management Review, 3, 3, pp. 655-661.



- Nicholson, J.D. et Stepina, L.P. (1998).** Cultural Values: A Cross-National Study, Cross-National Management, Vol. 5, 1, pp. 39-49.
- Noer, D.M. (1975).** Multinational People Management, A Guide for Organizations and Employees, The Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 153 p.
- Parker, B. et McEvoy, G.M. (1993).** Model of intercultural adjustment, International Journal of Intercultural Relations, pp. 355-379.
- Parson, T. et Shils, E.A. (1951).** Towards a General Theory of Action, Harvard University Press, Mass..
- Palakos, E.D. et Wexley, K.N. (1983).** The relationship among perceptual similarity, sex, and performance ratings in manager-subordinate dyads, Academic of Management Journal, 26, pp. 129-139.
- Perlmutter, H.V. (1969).** The tortuous evolution of the multinational corporation, Columbia Journal of World Business, 4, 1 pp. 9-18.
- Peters, T. (1986).** Competition and compassion, California Management Review, 28, 4, pp. 11-26.
- Peterson et Shimada (1978).** Sources of management problems in Japanese-American joint ventures, Academy of Management Journal, 26, pp. 129-139.
- Pruitt, F.J. (1978).** The adaptation of foreign students on American campuses, Journal of the National Association for Women Deans, Administrators and Counselors, 41, 4, pp.144-147.
- Reilly, R.R. et Chao, G.T.** Validity and Fairness of Some Alternative Employee Selection Procedures, Journal Psychology, 1982, 35, pp. 1-62.
- Ronen, S. et Shenkar, O. (1985).** Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A

- Review and Synthesis, Academy of Management Journal, 10, 3, pp. 435-454.
- Ruben, B. (1976).** Assessing communication competence for intercultural adaptation, Group and Organization Studies, 1, pp. 334-354.
- Ruben, B. et Kealey, D.J. (1979).** Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation, International Journal of Intercultural Relations, 3, pp. 15-47.
- Schein, Edgar H. (1985).** Organizational culture and leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schuler, R.S., Dowling, P.J. et DeCieri, H. (1993).** An Integrative framework of strategic international human resource management, Journal of Management, 19, 2, pp. 419-459.
- Searle, W. et Ward, C. (1990).** The prediction of Psychological and Socio-Cultural Adjustment during Cross-Cultural Transitions, International Journal of Intercultural Relations, 14, pp. 449-464.
- Stening, B.W. (1979).** Problems in cross-cultural contact: A literature review, International Journal of Intercultural Relations, 3, pp. 269-313.
- Stoner, J.A.F., Abram, J.D. et Ruben, L.M. (1972).** Factors associated with effective performance in work assignments, Personnel Psychology, 25, pp. 303-318.
- Sudweeks, S., Gudykunst, W.B. Ting-Toomey, S et Nishida, T. (1990).** Developmental themes in Japanese-North American interpersonal relationships. International Journal of Intercultural Relations, 14, pp. 207-233.
- Teske, R. et Nelson, B. (1974).** Acculturation and Assimilation : A Clarification, American Ethnologist, 6, pp. 317-344.
- Torbiörn, L. (1982).** Living Abroad : Personal adjustment and Personal policies in the overseas setting, New York : Willey.

- Triandis, H.C. (1982).** Living Abroad : Personal adjustment and Personal policies in the overseas setting, New York : Willey.
- Triandis, H.C. et Berry, J.W. (1980).** Introduction to Handbook of cross-cultural psychology dans H.C. Triandis et W. W. Lambert (Eds) Handbook of cross-cultural psychology: Perspectives, Boston: Allyn et Bacon, Vol. 1, 1-14.
- Trompenaars, F. (1993).** L'entreprise multi-culturelle, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur, Paris, Institut du Management d'EDG et de GDF.
- Tung, R. (1981).** Selection and recruiting of personnel for overseas assignments Columbia Journal of World Business, pp. 68-78.
- Tung, R. (1988).** Career issues in international assignments, Academy of Management Executive, 2, pp. 241-244.
- Vassiliou, V., Triandis, H.C., Vassiliou, G. et McGuire, H. (1980).** Interpersonal contact and stereotyping dans H.C. Triandis (Ed.) The analysis of subjective culture, New-York: Wiley, pp. 98-115.
- Ward, C. et Kennedy, A (1993).** Where's the "culture" in cross-cultural transition, International Journal of Cross-Cultural Psychology, 24, pp. 221-249.
- Weissman, D. et Furnham, A (1987).** The Expectation and Experience of a Sojourner Temporary Resident Abroad: A Preliminary Study, Human Relations, 40: 313-26.
- Wils, T., LeLouarn, J.Y. et Guérin, G. (1991).** La planification stratégique des ressources humaines, Presses de l'Université de Montréal, 315 p.
- Zeira, Y. et Banai, M. (1985).** Selection of expatriate managers in MNCS : The host-environment point of view. International Studies of Management and Organisation, 15,1, pp. 33-51.

**Université de Montréal**

I.D. : \_\_\_\_\_

**QUESTIONNAIRE**

**PERSONNEL EXPATRIÉ**

**ÉTUDE DE L'IMPACT DE LA DISTANCE CULTURELLE SUR  
L'ADAPTATION DES EXPATRIÉS CANADIENS**

**Groupe de recherche en évaluation des ressources humaines  
École des relations industrielles**

**Daniel Guénette  
Chercheur principal**

**Adnane Belout  
Directeur de la recherche**

**C.P. 1394, station H  
Montréal, Québec  
H3G 2N3  
Tél. : 514 933 4900**

**Mars 2000**

**Nature de l'activité (ex: télécom) :** \_\_\_\_\_

**Titre et responsabilités du participant (ex.: ingénieur):** \_\_\_\_\_

**Code questionnaire :**

## INSTRUCTIONS

1. S'il vous plaît, répondez à toutes les questions dans l'ordre, à l'exception de la section 5 qui devra être remplie par votre conjoint(e) s'il (elle) vous accompagne au moment de votre affectation à l'étranger. Même si votre conjoint ne répond pas à la section 5, retournez le questionnaire une fois que vous l'aurez complété.
2. On peut répondre aux questions selon trois modes:
  - en répondant directement dans les espaces appropriés: **CHOIX: 3**
  - en cochant un item :  

A	B	C
_____	_____ <b>X</b> _____	_____
  - en entourant un chiffre 1 (2) 3 4 5 6 7

**Si vous ne trouvez pas la réponse qui vous convient exactement, choisissez alors celle qui se rapproche le plus de votre opinion.**

3. La valeur de l'étude dépend de la spontanéité avec laquelle vous répondrez à ce questionnaire. Vos réponses sont strictement confidentielles.
4. Si vous avez des commentaires à faire, écrivez-les à la fin du questionnaire dans l'espace réservé à cette fin sur la dernière page.
5. **Joindre le questionnaire complété ("Questionnaire\_UdeM.doc" en "*attachment*") et retournez le par email avant le 30 juin 2000 à:**  
[rechercheudm@hotmail.com](mailto:rechercheudm@hotmail.com)

**MERCI DE VOTRE INDISPENSABLE COLLABORATION**

**SECTION 1 : DONNÉES GÉNÉRALES SUR L'EXPÉRIENCE ACTUELLE**  
**D'EXPATRIATION**

**QUESTION 1:** Dans quelle région êtes vous présentement affecté et depuis combien de **semaines**? (Répondez en inscrivant le nombre de mois sous la région choisie. Une seule région.

Si vous n'êtes présentement pas affecté, référez vous à votre plus récente affectation. Garder en tête cette affectation pour répondre aux autres sections.

Anglo-saxonne	Germanique	Nordique	Europe latine	Amérique latine	Proche orient	Moyen orient	Extrême orient
Nombre de semaines	Nombre de semaines	Nombre de semaines	Nombre de semaines	Nombre de semaines	Nombre de semaines	Nombre de semaines	Nombre de semaines
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Autre région (spécifiez): \_\_\_\_\_

Nombre de semaines : \_\_\_\_\_

**QUESTION 2:** Vous exprimez vous, de façon fonctionnelle, dans la langue du pays d'affectation?

Oui

Non

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**SECTION 2 : EXPÉRIENCES ANTÉCÉDENTES**

**Question 1:** Combien **d'années** d'expérience avez-vous dans le type de travail que vous faites lorsque vous êtes en affectation à l'extérieur? \_\_\_\_\_

**Question 2:** Combien de **mois** avez-vous vécu à l'extérieur de votre pays dans le cadre **d'autres** missions commerciales ou de développement en excluant votre affectation présente?

(Inclure les voyages d'immersion ou récréo-touristiques de longue durée): \_\_\_\_\_

**SECTION 3 : NIVEAU DE L'ADAPTATION DE L'EXPATRIÉ(E)**

Aux quatorze (14) questions suivantes, indiquez votre niveau d'adaptation selon l'échelle qui suit.

1	2	3	4	5	6	7
pas du tout adapté	difficilement adapté	Assez difficilement adapté	plus ou moins adapté	assez bien adapté	bien adapté	tout à fait adapté

CHOIX: 4

**Question 1 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux conditions de vie en général (services généraux disponibles, magasinage, circulation, nourriture, etc...)?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 2 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux conditions d'habitation?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 3 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté à la nourriture?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 4 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté au magasinage?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 5 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté au coût de la vie?

1	2	3	4	5	6	7
pas du tout	difficilement	assez difficilement	plus ou moins	assez bien	bien	tout à fait

CHOIX:

**Question 6 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous intégré aux activités culturelles?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CHOIX:

**Question 7 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux services de santé du pays?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CHOIX:

**Question 8 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous intégré à la socialisation avec les gens du pays?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CHOIX:

**Question 9 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux interactions avec les gens du pays sur une base quotidienne?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CHOIX:

**Question 10 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux interactions avec les gens du pays en dehors des heures de travail?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CHOIX:



**Question 11 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté à la langue du pays?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 12 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux responsabilités reliées au travail?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 13 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux normes de rendement et aux attentes concernant votre travail?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 14 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté au style de supervision?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

#### **SECTION 4 : STATUT MARITAL**

Cochez un des items suivant :

Je vis seul

Je vis maritalement avec un conjoint de fait

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Question 1:** Lors de votre affectation, étiez-vous accompagné(e) de votre conjoint(e)?

Oui

Non

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Si vous avez coché oui, votre conjoint(e) doit remplir la section 5. Si vous avez coché non, passez à la section 6.**

**SECTION 5 : NIVEAU D'ADAPTATION DU CONJOINT ACCOMPAGNEUR DE L'EXPATRIÉ(E)**

Doit être rempli par le/la conjoint(e) de l'expatrié(e) seulement s'il(elle) accompagne l'expatrié(e) durant son affectation.

Au onze (11) questions suivantes, indiquez votre niveau d'adaptation selon l'échelle qui suit.

1	2	3	4	5	6	7
pas du tout adapté	difficilement adapté	assez difficilement adapté	plus ou moins adapté	assez bien adapté	bien adapté	tout à fait adapté

CHOIX: 4

**Question 1 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux conditions de vie en général (services généraux disponibles, magasinage, circulation, nourriture, etc...)?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 2 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux conditions d'habitation?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 3 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté à la nourriture?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 4 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté au magasinage?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 5 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté au coût de la vie?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 6 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous intégré aux activités culturelles?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 7 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux services de santé du pays?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 8 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous intégré avec les gens du pays?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 9 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux interactions avec les gens du pays sur une base quotidienne?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 10 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté aux interactions avec les gens du pays à l'extérieur des heures de travail?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

**Question 11 :** Jusqu'à quel point vous êtes-vous adapté à la langue du pays?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

CHOIX:

FIN DE LA SECTION RÉSERVÉE AU CONJOINT ACCOMPAGNATEUR DE L'EXPATRIÉ(E)

---

---

## **SECTION 6 : DONNÉES RELATIVES À LA DISTANCE CULTURELLE**

**Question 1:** Vous sentez-vous souvent nerveux ou tendu pendant votre travail?

1	2	3	4	5
Jamais	rarement	quelques fois	souvent	toujours

CHOIX:

**Question 2:** Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante? Les règlements d'une entreprise ne doivent pas être enfreints, même si l'employé estime que c'est dans l'intérêt de l'entreprise.

1	2	3	4	5
pas du tout	peu d'accord	plus ou moins	assez	tout à fait

CHOIX:

**Question 3:** Combien de temps pensez-vous garder votre prochain travail?

1	2	3	4
2 ans ou moins	De 2 à 5 ans	5 ans ou plus ( pense partir avant ma retraite)	jusqu'à ma retraite

CHOIX:

**Question 4:** Là où vous travaillez, le personnel craint-il d'exprimer son désaccord avec ses supérieurs?

1	2	3	4	5
jamais	rarement	quelques fois	assez souvent	très fréquemment

CHOIX:

**Question 5:** Avec quel style de direction avez-vous jusqu'à maintenant le plus souvent travaillé?

1	2	3	4
autocratique et directif	paternaliste ou de soutien	démocratique ou participatif	consultatif ou de délégation

CHOIX:

**Question 6:** Avec quel style de direction préféreriez-vous **idéalement** travailler?

1	2	3	4
autocratique et directif	paternaliste ou de soutien	démocratique ou participatif	consultatif ou de délégation

CHOIX:

**Question 7:** Préférez-vous travailler au sein d'une organisation où les règles et les décisions sont:

1	2	3	4	5
fortement décentralisées	décentralisées	plus ou moins	centralisées	fortement centralisées

CHOIX:

**Question 8:** De ces deux raisonnements, A ou B, lequel estimez-vous être le meilleur?

- A.** Il est évident que si les individus, pour se développer, bénéficient de toute la liberté possible et de circonstances particulièrement favorables, la qualité de leur vie s'améliorera
- B.** Si les individus se préoccupent constamment des autres, la qualité de leur vie s'améliorera, même si liberté et développement individuel doivent en souffrir.

A

B

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Situation :** Un défaut est découvert dans l'une des installations de production. Il est dû à une négligence d'un membre de l'équipe.

**Question 9:** Des deux exemples de responsabilité qui suivent, A ou B, lequel, selon vous, est le plus répandu dans votre entreprise.

- A.** La personne qui, par sa négligence, est à l'origine du défaut est responsable.
- B.** Comme cette personne travaille en équipe, c'est le groupe qui doit supporter la responsabilité et par conséquent être privé de la prime d'équipe.

A

B

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Situation :** Essayez d'imaginer les facteurs qui vous semblent importants pour travailler dans des conditions idéales. Ne tenez pas compte du fait que certains de ces facteurs soient déjà, plus ou moins, une réalité dans votre vie professionnelle.

**Question 10:** Quelle est l'importance de chacun des raisonnements énoncés selon l'échelle suivante?

1	2	3	4	5
aucune importance	peu important	plus ou moins important	assez important	très important

CHOIX: 2

1. Avoir un travail qui laisse suffisamment de temps pour la vie personnelle et familiale.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CHOIX:

2. Avoir une très grande liberté pour organiser son travail comme on l'entend.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CHOIX:

3. Avoir un travail stimulant, qui donne le sentiment de se réaliser.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CHOIX:

4. Avoir des possibilités d'apprendre ou de se perfectionner.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CHOIX:

5. Avoir de bonnes conditions matérielles de travail.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CHOIX:

6. Avoir la possibilité d'utiliser pleinement ses aptitudes et ses capacités. 1 2 3 4 5

CHOIX:

7. Pouvoir obtenir un salaire élevé. 1 2 3 4 5

CHOIX:

8. Voir ses mérites reconnus quand on fait un bon travail. 1 2 3 4 5

CHOIX:

9. Avoir la possibilité d'accéder à des postes plus élevés. 1 2 3 4 5

CHOIX:

10. Faire un travail stimulant qui donne le sentiment de se réaliser. 1 2 3 4 5

CHOIX:

11. Avoir de bonnes relations de travail avec son patron immédiat. 1 2 3 4 5

CHOIX:

12. La coopération : travailler dans un climat de coopération. 1 2 3 4 5

CHOIX:

13. Vivre dans un environnement agréable pour soi-même et sa famille 1 2 3 4 5

CHOIX:

14. Avoir la sécurité de travailler dans la même entreprise aussi longtemps qu'on le souhaite. 1 2 3 4 5

CHOIX:

## **SECTION 7: FORMATION AU CONTEXTE CULTUREL**

**Question 1:** Avez-vous suivi une formation spécifique sur différents aspects de la diversité culturelle pour vous préparer à vos affectations? (Tenir compte de la formation reçue au cours de votre carrière. **Ne pas tenir compte de la formation technique**)

Oui

Non

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**QUESTION 2:** Si oui, de combien **d'heures** de formation s'agit-il? \_\_\_\_\_

COMMENTAIRES:



avril 2000

**Objet: Étude de l'impact de la 'distance culturelle' sur l'adaptation des expatriés canadiens**

Madame, Monsieur,

Le Groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines de l'École de Relations industrielles de l'Université de Montréal, effectue une étude relative à l'impact de la distance culturelle sur l'adaptation des expatriés canadiens.

Nous sollicitons votre collaboration à titre de directeur des ressources humaines si votre entreprise œuvre activement sur le plan international et que vous dirigez des employés en mission à l'étranger. Avec votre approbation, nous aimerions soumettre à ces expatriés le questionnaire ci-joint qui nécessite une trentaine de minutes à compléter.

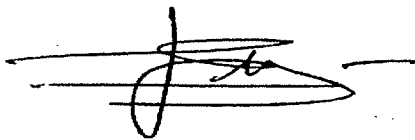
Les réponses à ce questionnaire nous permettront, dans un premier temps, d'évaluer l'écart entre les composantes culturelles des expatriés et celles des régions d'affectation et dans un deuxième temps, d'examiner l'impact de cette "distance culturelle" sur l'adaptation des expatriés.

Nous sommes convaincus qu'une telle recherche peut servir de guide aux entreprises qui doivent élaborer des pratiques de gestion alignées à la diversité culturelle, notamment en matière de sélection et de formation du personnel expatrié.

Nous communiquerons avec vous sous peu pour vous proposer un plan d'action simple afin de rejoindre le plus grand nombre d'employés possible à l'étranger. Une version anglaise est disponible pour les employés anglophones.

Nous vous assurons que toutes les informations seront désagrégées<sup>1</sup> et traitées de façon confidentielle. Des résultats préliminaires seront communiqués aux entreprises participantes. Seuls des résultats globaux seront publiés.

Nous vous remercions de votre bienveillance et vous prions d'accepter, Madame, Monsieur, nos salutations distinguées



Adnane Belout,  
Responsable de la recherche



Daniel Guénette  
Chercheur principal

1. Ni le nom des expatriés ni le nom de l'entreprise sont compilés

---

April 2000

Dear Sir:  
Dear Madam:

RE: Research Concerning the Impact of "Cultural Distance" on Canadian Expatriates' Adjustment.

The Human Resources Evaluation Research Group of Montreal University's Industrial Relations School is doing a research concerning the impact of cultural distance on Canadian expatriates' adjustment during their foreign assignment.

We are requesting your cooperation as Human Resources Director, if your Company is active internationally and **if you presently have employees working abroad**. With your agreement, we would like to submit to those expatriates, the attached questionnaire to those expatriates which should take only 30 minutes to complete.

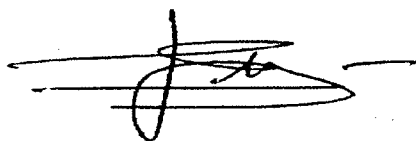
The answers will allow us to evaluate the cultural distance between expatriates and natives, with regard to the expatriates' adjustment level.

We are sure that the results of such a research could be used as a guideline to Companies who wish to select and train personnel having to cope with different cultures.

We will get in touch with you shortly, in order to establish a method of contacting as many faraway employees as possible. You may rest assured that all information obtained will be kept confidential. Neither the name of expatriate nor the Company will be compiled. Results will be sent promptly after compilation and analyses in June 2000. Only global results will be published.

We thank you in advance for your cooperation and remain,

Yours very truly



Adnane Belout  
Research Director



Daniel Guénette  
Chief Researcher

## Appendice C

### Indices de l'individualisme (IND) pour 50 pays et trois régions

Rang	pays/région	indice	rang	pays/région	
1	États-Unis	91	26/	Pays Arabophone	38
2	Australie	90	27	Turquie	37
3	Grande-Bretagne	89	28	Uruguay	36
4/5	Canada	80	29	Grèce	35
4/5	Pays-Bas	80	30	Philippines	32
6	Nouvelle-Zélande	79	31	Mexique	30
7	Italie	76	32	Afrique de l'Est	27
8	Belgique	75	33/35	Yougoslavie	27
9	Danemark	74	33/35	Portugal	27
10/11	Suède	71	33/35	Malaisie	26
10/11	France	71	36	Hong Kong	25
12	Irlande	70	37	Chili	23
13	Norvège	69	38	Afrique de l'Ouest	20
14	Suisse	68	39/41	Singapour	20
15	Allemagne de l'Ouest	67	39/41	Thaïlande	20
16	Afrique du Sud	65	39/41	Salvador	19
17	Finlande	63	42	Corée du Sud	18
18	Autriche	55	43	Taiwan	17
19	Israël	54	44	Pérou	16
20	Espagne	51	45	Costa-Rica	15
21	Inde	48	46	Pakistan	14
22/23	Japon	46	47/48	Indonésie	14
22/23	Argentine	46	47/48	Colombie	13
24	Iran	41	49	Venezuela	12
25	Jamaïque	39	50	Panama	11
26/27	Brésil	38	51	Équateur	8
			52	Guatemala	6

## Appendice D

### Indices du contrôle de l'incertitude pour 50 pays et trois régions

Rang	pays/région	indice	rang	pays/région	
1	Grèce	112	28	Équateur	67
2	Portugal	104	29	Allemagne de l'Ouest	65
3	Guatemala	101	30	Thaïlande	64
4	Uruguay	100	31/32	Iran	59
5/6	Belgique	94	31/32	Finlande	59
5/5	Salvador	94	33	Suisse	58
7	Japon	92	34	Pays de l'Afrique de l'Ouest	54
8	Yougoslavie	88	35	Pays- Bas	53
9	Pérou	87	36	Pays de l'Afrique de l'Est	52
10/15	France	86	37	Australie	51
10/15	Chili	86	38	Norvège	50
10/15	Espagne	86	39/40	Afrique du Sud	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	Nouvelle-Zélande	49
10/15	Panama	86	41/42	Indonésie	48
10/15	Argentine	86	42/42	Canada	48
16/17	Turquie	85	43	U.S.A.	46
16/17	Corée du Sud	85	44	Philippines	44
18	Mexique	82	45	Inde	40
19	Israël	81	46	Malaisie	36
20	Colombie	80	47/48	Grande-Bretagne	35
21/22	Venezuela	76	47/48	Irlande	35
21/22	Brésil	76	49/50	Hong Kong	29
23	Italie	75	49/50	Suède	29
24/25	Pakistan	70	51	Danemark	23
24/25	Autriche	70	52	Jamaïque	13
26	Taiwan	69	53	Singapour	8
27	Pays arabophones	68			

## Appendice E

### Indices de la distance hiérarchique (IDH) pour 50 pays et trois régions

Rang	pays/région	indice	rang	pays/région	
1	Malaisie	104	27/2	Grèce	60
2/3	Guatemala	95	8	Corée du Sud	60
2/3	Panama	95	27/28	Iran	58
4	Philippines	94	29/30	Taiwan	58
5/6	Mexique	81	29/30	Espagne	57
5/5	Venezuela	81	31	Pakistan	55
7	Pays arabophones	80	32	Japon	54
8	Équateur	78	33	Italie	50
9	Indonésie	78	34	Afrique du Sud	49
10/11	Inde	77	35/36	Argentine	49
10/11	Pays d' Afrique de l'Ouest	77	35/36	Jamaïque	45
12	Yougoslavie	76	37	États-Unis	40
13	Singapour	74	38	Canada	39
14	Brésil	69	39	Pays-Bas	38
15/16	Hong Kong	68	40	Australie	36
15/16	France	68	41	Costa Rica	35
17	Colombie	67	42/44	Allemagne de l'Ouest	35
18/19	Salvador	66	42/44	Grande-Bretagne	35
18/19	Turquie	66	42/44	Suisse	34
20	Belgique	65	45	Finlande	33
21/23	Pays d' Afrique de l'Est	64	46	Norvège	31
21/23	Pérou	64	47/48	Suède	31
21/23	Thaïlande	64	47/48	Irlande	28
24/25	Chili	63	49	Nouvelle-Zélande	22
24/25	Portugal	63	50	Danemark	18
26	Uruguay	61	51	Israël	13
			52	Autriche	11

Pays arabophones: Arabie Saoudite, Égypte, Émirats Arabe Unis, Irak, Koweït, Liban, Libye.

Pays d' Afrique de l'Ouest: Ghana, Nigeria et Sierra Leone

Pays d' Afrique de l'Est: Éthiopie, Kenya, Tanzanie et Zambie

## Appendice F

### Indices de Masculinité pour 50 pays et 3 régions

Rang	pays/région	indice	rang	pays/région	
1	Japon	95	27/28	Grèce	60
2	Autriche	79	27/28	Corée du Sud	60
3	Venezuela	73	29/30	Iran	58
4/5	Italie	70	29/30	Taiwan	58
4/5	Suisse	70	31	Espagne	57
6	Mexique	69	32	Pakistan	55
7/8	Irlande	68	33	Japon	54
7/8	Jamaïque	68	34	Italie	50
9/10	France-Bretagne	66	35/36	Afrique du Sud	49
9/10	Allemagne de l'Ouest	66	35/36	Argentine	49
11/12	Philippines	64	37	Jamaïque	45
11/12	Colombie	64	38	États-Unis	40
13/14	Afrique du Sud	63	39	Canada	39
13/14	Equateur	63	40	Pays-Bas	38
15	États-Unis	62	41	Australie	36
16	Australie	61	42/44	Costa Rica	35
17	Nouvelle-Zélande	58	42/44	Allemagne de l'Ouest	35
18/19	Grèce	57	42/44	Grande-Bretagne	35
18/19	Hong Kong	57	45	Suisse	34
20/21	Argentine	56	46	Finlande	33
20/21	Inde	56	47/48	Norvège	31
22	Belgique	54	47/48	Suède	31
23	Pays arabophones	53	49	Irlande	28
24	Canada	52	50	Nouvelle-Zélande	22
25/26	Malaisie	50	51	Danemark	18
25/26	Pakistan	50	52	Israël	13
27	Brésil	49	53	Autriche	11

## Appendice G

Validité de la mesure de l'adaptation interculturelle telle que mesurée par Black et Stephens (1989)

14 questions sur l'adaptation interculturelle

Expatriates were asked to indicate on a 7 point Likert scale how unadjusted or adjusted they were to the following :

	Alpha	Intrascale reliability
<b>General living adjustment</b>		
1. Living conditions in general	.78	
2. Housing conditions	.73	
3. Food	.53	
4. Shopping	.75	.82
5. Cost of living	.72	
6. Entertainment/recreation facilities and opportunities	.62	
7. Health care facilities	.41	
<hr/>		
<b>Adjustment to interaction with host nationals</b>		
8. Socializing with host national	.84	
9. Interacting with host nationals on a day-to-day basis	.86	.89
10. Interacting with host nationals outside of work	.90	
11. Speaking with host nationals	.69	
<hr/>		
<b>Adjustment to work</b>		
12. Specific job responsibilities	.89	
13. Performance standards and expectations	.91	.91
14. Supervisory responsibilities	.88	
<hr/>		

Données tirées de l'article de Black et Stephens (1989) à la Table 1 (p. 535) et à l'annexe (p. 542).

**Appendix H**  
Correlations for Intercultural Adjustment, Antecedents and Performance

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Work Adjust														
2. General Adj	.34**													
3. Interact Adj	.32**	.34**												
4. Extra/Intra	-.07	-.12	-.21**											
5. Gender	-.14	-.02	-.06	-.09										
6. Age	.06	-.03	-.02	.12	.21**									
7. Nationality	-.07	.15*	-.13	-.07	.02	-.19*								
8. Work Exper	.06	-.03	-.01	.04	.26**	.79**	-.19*							
9. Initial Exper	.05	.24**	.11	.07	.06	.12	.18*	.02						
10. Time w/expat	-.02	-.15	-.30**	.03	-.08	.05	-.04	.05	-.17*					
11. Promotability	.21**	-.11	.02	-.14	-.05	-.17*	.05	-.19*	-.14	-.05				
12. Compensa	.19**	-.10	-.03	-.01	.32**	.22**	-.09	.25**	.02	.05	.22**			
13. Culture Novel	-.07	.25**	-.27**	.03	-.06	-.14	.35**	-.16*	.11	.17*	-.09	-.31**		
14. Number Empl	-.06	-.13	-.11	-.08	.15	-.03	.16	.11*	-.02	-.07	-.03	.19*	-.08	
15. Performance	.23**	-.08	.08	-.25**	-.07	.05	-.22**	.11*	-.09	.06	.27**	.15*	.21**	-.01

• \* p < .05; \*\* p < .01  
• n = 56



**Appendice I**  
Results of Multiple Regression Analyses of Adjustment Abroad

Independent Variables	Dependent Variables		
	Work Adjustment	General Living Adjustment	Interaction Adjustment
Gender	-.21**	-.03	-.06
Work Experience	.09	.01	-.01
Nationality	-.05	.06	-.07
International Experience	.03	.20**	.11
Time x/expatriates	-.04	-.17	-.26**
Promotability of Work	.16**	-.14	-.08
Compensation	.21**	-.03	-.06
Culture Novelty	-.05	.22**	-.22**
Organization Size	-.05	-.12	-.10
R <sup>2</sup>	.11	.16	.17
Adjusted R <sup>2</sup>	.07	.12	.12
F	2.34**	3.40***	3.48***

N = 169

- p < .05; \*\* p < .01

