

Louvain School of Management

Le rôle du management dans le processus d'expatriation professionnelle en Europe : accompagnement et ajustement culturel

Auteur : Lheureux Sathya
Promotrice : Glinne-Demaret Harmony
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 60 en Sciences de Gestion
Horaire décalé

DECLARATION

La déclaration ci-dessous est **obligatoire et doit apparaître à la première page (après la couverture) de votre TFE**

DECLARATION D'UTILISATION D'IA GÉNÉRATIVE

Confirmez soit les quatre premières déclarations, soit, le cas échéant, la dernière :

Déclarations relatives à l'usage responsable de l'IA générative	Réponse
Le contenu de mon TFE est ma production originale, même si j'ai utilisé l'IA générative pour m'aider à le préparer.	☒ oui ☐ non
Je maîtrise les théories, outils et méthodes que j'utilise pour le mémoire.	☒ oui ☐ non
J'ai vérifié que le contenu présenté dans le mémoire est exact et valide, et qu'il ne contient ni hallucination, ni fausse référence, etc.	☒ oui ☐ non
J'atteste maîtriser le résultat final et être capable de l'expliquer et de répondre aux questions à son sujet.	☒ oui ☐ non
J'ai pris toutes les mesures nécessaires afin de ne pas donner accès à des informations ou données confidentielles à des outils d'IA générative	☒ oui ☐ non

SIGNATURE

Signez votre déclaration

Auteur Nom de famille, prénom(s)	Date	Signature
1 Lheureux Sathya	15/05/2026	

NOTE

Pour rédiger ce document, DeepL et ChatGPT5 ont été utilisés afin de suggérer des formulations, mais le texte est original, à l'exception d'extraits explicitement mentionnés comme venant d'autres sources, mentionnées en notes de bas de page.

Résumé

L'expatriation professionnelle représente un enjeu stratégique pour les organisations européennes, dont la réussite dépend, entre autres, d'un accompagnement managérial. Ce travail explore la perception du rôle du manager dans l'accompagnement et l'ajustement culturel des expatriés travaillant en Europe. Le cadre théorique se construit sur trois chapitres principaux : le processus d'expatriation, la culture et processus d'ajustement des expatriés et enfin le rôle du management dans l'accompagnement. La méthodologie est exploratoire et qualitative en se basant sur six entretiens semi-directifs menés auprès de cinq expatriés et d'une professionnelle RH. Leurs propos ont été analysés en suivant les recommandations de Braun et Clarke (2006) à la suite desquelles cinq thèmes principaux émergent : le processus d'expatriation, l'ajustement culturel, les pratiques managériales d'accompagnement, l'intelligence culturelle, la spécificité du contexte européen. Les résultats montrent que l'accompagnement de l'expatriation pour l'ajustement culturel des expatriés ne se réduit ni à un dispositif logistique, ni à une politique formalisée. Il se construit dans l'articulation entre une politique organisationnelle cohérente, une relation managériale attentive et une intelligence culturelle partagée par l'ensemble des acteurs.

Remerciements

Je tiens en premier lieu à exprimer ma sincère gratitude à ma promotrice, Madame Glinne-Demaret, pour son suivi et ses précieux conseils. Son accompagnement m'a permis de réaliser un travail qui reflète à la fois la qualité universitaire attendue et ma passion pour ce sujet qui lie management et interculturalité.

J'adresse également mes remerciements aux différents participants à cette étude. Les expatriés et la professionnelle en ressources humaines qui ont accepté de participer à cette étude m'ont accordé leur temps malgré de nombreuses contraintes professionnelles. Leur contribution a été essentielle à la richesse de cette recherche.

Enfin, je suis profondément reconnaissant envers ma famille et mes amis qui m'ont exprimé un soutien infaillible et une motivation sans limite dans les moments cruciaux de ce parcours. Leur confiance m'a permis de trouver la sérénité nécessaire à la réalisation de cette étude.

Ce travail marque la clôture de ma vie universitaire et constitue une étape décisive afin d'accéder aux opportunités internationales auxquelles j'aspire tant.

Table des matières

Introduction	1
État de la question	2
Introduction de la partie théorique	2
Chapitre 1 : l'expatriation professionnelle	2
1.1. Définition et conceptualisation : l'expatriation	2
1.2. Types d'expatriations professionnelles	3
1.3. Motivations et enjeux pour l'entreprise et l'individu	3
1.4. Spécificité de l'expatriation intra-européenne vs intercontinentale	4
1.5. Facteurs d'échec et de réussite de l'expatriation	5
Chapitre 2 : la culture et le processus d'ajustement des expatriés	7
2.1. Concept de culture organisationnelle et nationale	7
2.2. Les dimensions culturelles	7
2.3. Le choc culturel et processus d'adaptation	8
2.4. D'autres difficultés liées à l'expatriation	9
Chapitre 3 : le rôle du management dans l'accompagnement	9
3.1. Définition : management interculturel	9
3.2. Les différents acteurs : manager d'origine, manager local, RH	10
3.3. Pratiques managériales d'accompagnement : phase et leviers d'action	11
3.3.1. Préparation culturelle et formation	11
3.3.2. Soutien à l'arrivée	12
3.3.3. Suivi et évaluation continue	12
3.3.4. Soutien lors du retour	12
3.4. Concept d'intelligence culturelle	13
Conclusion de la partie théorique	14
Recherche personnelle	15
1. Présentation générale de la recherche	15
1.1. Méthodologie de la recherche	15
1.2. Question de la recherche	15
1.3. Échantillonnage : critères d'inclusion et méthode de recrutement	16
1.4. Instrumentation	17
1.5. Considération éthique de la recherche	18
1.6. Protocole de recherche	18
2. Présentation des résultats de la recherche	19
2.1. Présentation des caractéristiques de l'échantillon	19

2.2. Présentation des principaux résultats	20
Thème 1 : Le processus d'expatriation	21
Thème 2 : L'ajustement culturel	22
Thème 3 : Les pratiques managériales d'accompagnement	24
Thème 4 : L'intelligence culturelle	27
Thème 5 : La spécificité du contexte européen	28
3. Discussion	29
3.1. Synthèse des résultats pour la question de recherche 1	29
3.2. Discussion	31
3.3. Synthèse des résultats pour la question de recherche 2	32
3.4. Discussion	33
3.5. Synthèse des résultats pour la question de recherche 3	34
3.6. Discussion	35
Limites et perspectives de recherche	37
Limites	37
Perspectives de recherche	38
Conclusion.....	39
Bibliographie.....	40

Liste des abréviations

<i>AE</i>	<i>Assigned expatriate / Expatrié organisationnel</i>
<i>CQ</i>	<i>Cultural intelligence (quotient) / Intelligence culturelle</i>
<i>E1, E2,...E5</i>	<i>Expatrié</i>
<i>LMX</i>	<i>Leader-Member Exchange / Echange leader-membre</i>
<i>RGPD</i>	<i>Règlement Général sur la Protection des Données</i>
<i>RH6</i>	<i>Ressources humaines</i>
<i>SIE</i>	<i>Self-initiated expatriate / Expatrié auto-initié</i>
<i>UE</i>	<i>Union Européenne</i>

Liste des tableaux et graphiques

Tableau 1 : dimensions de l'intelligence culturelle.....	13
Tableau 2 : données socio-démographiques des participants.....	20
Tableau 3 : liste des thèmes.....	20
Tableau 4 : types de motivation rapportés par les participants	21
Tableau 5 : différences culturelles rapportées par les participants.....	23
Tableau 6 : pratiques managériales rapportées par les participants	24
Tableau 7 : soutien des ressources humaines rapporté par les participants	26
Tableau 8 : manifestations d'intelligence culturelle identifiées dans le discours des participants	27
Tableau 9 : dispositifs organisationnels et managériaux identifiés par phase d'expatriation ..	29
Tableau 10 : croisement entre pratiques managériales et dimensions de l'ajustement culturel	30
Tableau 11 : perception des pratiques managériales par les expatriés.....	32
Tableau 12 : mécanismes de soutien des dispositifs organisationnels à l'action managériale	34
Tableau 13 : comparaison entre dispositifs institutionnels (RH6) et vécu rapporté (E1 à E5)	35

Introduction

Depuis plusieurs décennies, la mondialisation transforme profondément l'environnement professionnel. Les entreprises doivent donc faire preuve de créativité pour se démarquer et développer des stratégies attractives (Gallardo-Gallardo et al., 2020 ; Islam et al., 2019). Les mobilités internationales constituent l'un des leviers que les organisations peuvent mettre en place afin d'attirer et fidéliser les talents (Setti et al., 2020 ; Tarique & Schuler, 2010).

Malgré les bénéfices à en tirer, l'expatriation professionnelle est un processus complexe (Nunes et al., 2017). Les professionnels s'installant dans un pays européen différent du leur peuvent être confrontés à différentes langues, des pratiques managériales inhabituelles et des codes culturels propres à chaque pays. Ces éléments compliquent leur intégration et affectent leur performance. Suivant les définitions utilisées et les études, les informations sur l'échec d'une mobilité varient. En effet, les données récentes indiquent qu'une large proportion (10% à 50%) des expatriations se soldent par un échec (Allianzcare, 2018 ; Morris, 2025). Ces situations plongent les entreprises dans des déficits financiers et peuvent entraîner des conséquences aussi bien professionnelles que psychologiques pour les expatriés (Čuhlová, 2019 ; Morris, 2025).

La littérature montre que l'ajustement culturel de l'expatrié au pays d'accueil est un élément qui influence sa performance, son bien-être psychologique et favorise ainsi la réussite de son expérience à l'étranger (Black & Mendenhall, 1990 ; Danisman, 2014 ; Raynal & Ferguson, 2008). Dans ce contexte, le management tient un rôle crucial dans l'accompagnement du processus d'expatriation. Bien que la littérature scientifique sur le thème du management interculturel se soit focalisée sur les dimensions culturelles et les processus d'adaptation de l'individu, peu de travaux se concentrent sur les pratiques managériales concrètes qui facilitent l'ajustement culturel des expatriés travaillant en Europe (Callahan, 2023 ; Taras et al., 2016).

Cette recherche vise à mieux appréhender la question suivante : « Quelle est la perception du rôle que joue le manager dans l'accompagnement et l'ajustement culturel des expatriés travaillant en Europe ? ». À cet effet, ce travail propose en premier lieu une revue de la littérature mettant en lumière les concepts clés du sujet. Ensuite, le cadre méthodologique de cette étude est présenté. Elle est basée sur une approche qualitative dont l'outil principal d'investigation est l'entretien semi-directif. Cette partie est suivie de l'analyse des données, avec la mise en évidence des principaux résultats. Ces derniers sont confrontés aux travaux scientifiques existants afin d'en observer les convergences et les divergences. Enfin, la conclusion synthétise les contributions pratiques de cette recherche, ainsi que les limites et perspectives.

État de la question

Introduction de la partie théorique

Le cadre théorique de ce travail est organisé autour de trois parties. Le premier chapitre explore le phénomène d'expatriation, dont sa définition et d'autres aspects comme les motivations à partir dans un autre pays ainsi que les enjeux pour les entreprises. Il met également en évidence les facteurs pouvant influencer la réussite ou l'échec de cette mobilité. Le deuxième chapitre est consacré aux mécanismes liés à l'ajustement culturel. Les processus psychologiques et les défis liés au changement d'environnement culturel sont aussi relatés. Enfin, le troisième chapitre examine précisément le rôle du management dans l'accompagnement des expatriés. D'autres notions sont présentées comme le management interculturel et les acteurs organisationnels qui interviennent auprès des salariés envoyés à l'étranger. L'analyse porte en outre sur les pratiques d'accompagnement aux différentes phases de la mission pour conclure sur l'intelligence culturelle que peut développer le manager.

Chapitre 1 : l'expatriation professionnelle

1.1. Définition et conceptualisation : l'expatriation

Une des notions centrales de ce travail est l'expatriation. Ce terme renvoie de manière générale au déplacement temporaire ou permanent d'un individu vers un pays étranger avec comme objectif d'y exercer une activité académique, personnelle, formative ou encore de volontariat (Bonache et al., 2017). Dans le contexte organisationnel, l'expatriation professionnelle désigne plus précisément le processus par lequel une personne est envoyée à l'étranger au sein d'une filiale ou d'un bureau situé à l'étranger sur une période déterminée allant généralement d'un à cinq ans (Andresen et al., 2014).

Il convient de distinguer l'expatriation de quelques autres notions voisines qui peuvent parfois être utilisées dans le langage courant. D'abord, l'« impatriation » caractérise le transfert d'un salarié d'une filiale vers le siège social de l'entreprise (Lavaerts, 2026). Ensuite, le « migrant » fait référence à une personne qui effectue un déplacement permanent pour des raisons économiques ou personnelles, sans lien avec une organisation d'envoi (Andresen et al., 2014 ; International living, 2025). Enfin, le « flexpatrié » désigne un salarié qui se rend fréquemment à l'étranger sans y résider sur le long terme (Cerdin, 2012 ; Shaffer et al., 2012). Ces distinctions sont nécessaires, puisque selon le profil, les enjeux d'ajustement et les besoins d'accompagnement peuvent différer.

1.2. Types d'expatriations professionnelles

Au vu du précédent point, il est possible de comprendre qu'il existe différents types d'expatriation qui varient selon la nature de l'initiative, la durée, mais aussi l'objectif de la mission.

Pour aborder la nature de l'initiative, deux catégories d'expatriés sont habituellement définies : les expatriés organisationnels (*assigned expatriates* ; *AE*) et les expatriés auto-initiés (*self-initiated expatriates* ; *SIE*) (Andresen et al., 2020 ; Biemann & Andresen, 2010). Les premiers sont désignés par leur employeur afin d'intégrer une équipe à l'étranger. L'organisation les aide par exemple à trouver un logement, au niveau administratif et, le cas échéant, à intégrer une nouvelle culture (Kraimer et al., 2015). Le second groupe est constitué de personnes qui prennent de leur plein gré la décision d'effectuer une mobilité internationale sans l'appui d'une organisation. Ils se déplacent de manière autonome et recherchent ensuite un emploi dans le pays d'accueil (Andresen et al., 2014 ; Cerdin, 2012).

Ces deux types d'expatriés montrent des caractéristiques distinctes au niveau de leurs motivations, du soutien organisationnel perçu et des besoins d'ajustement. Les expatriés organisationnels reçoivent généralement des avantages comme des packages de rémunération, des aides au logement ou des formations (Beddi & Nivoix, 2017). Cependant, leur autonomie est limitée et ils sont invités à suivre des protocoles d'arrivée (McNulty & Brewster, 2016). Les expatriés auto-initiés sont quant à eux davantage proactifs dans leur projet. Cependant, ils ne disposent pas d'une sécurité organisationnelle en cas de besoin (Cerdin & Selmer, 2014 ; Suutari & Brewster, 2000).

1.3. Motivations et enjeux pour l'entreprise et l'individu

L'engagement d'une personne dans une mobilité internationale résulte d'une combinaison entre des motivations personnelles et des enjeux organisationnels (Cerdin, 2012). Il est crucial de saisir cette double logique pour comprendre les conditions dans lesquelles une expatriation peut être vécue comme une opportunité plutôt que comme une contrainte.

Du côté des individus, les motivations à partir en expatriation sont multiples et souvent liées les unes aux autres (Arifa et al., 2021). Cependant, les motivations intrinsèques telles que le désir d'aventure, la curiosité culturelle, la quête de nouveauté ou d'autonomie sont à distinguer des motivations extrinsèques comme de meilleures conditions matérielles ou des perspectives de carrière intéressantes. Ramaswami et al. (2016) ont montré que l'expatriation peut constituer un levier de succès professionnel à long terme avec notamment la proposition de promotion et

l'accès à des postes hiérarchiquement plus élevés. Elle permet de développer un capital humain spécifique, combinant une maîtrise des contextes multiculturels, une adaptabilité et une vision internationale (Kraimer et al., 2015).

Les motivations intrinsèques, mises en avant par Presbitero (2017), sont intimement liées à la capacité d'adaptation interculturelle. Les personnes ayant une volonté authentique de s'immerger dans la culture du pays d'accueil voient leur adaptation facilitée. Il est ainsi important de connaître les motivations initiales de départ, pouvant influencer la réussite de la mission.

En regardant du côté des entreprises, l'expatriation leur permet de répondre à plusieurs enjeux stratégiques. Elle répond d'abord à la demande d'une expertise qui ne serait pas disponible sur place. Ceci assure un transfert de savoir-faire et de culture d'entreprise entre différentes filiales d'un groupe (Beddi & Nivoix, 2017 ; Kraimer et al., 2015). Elle agit également comme un outil de coordination et de contrôle des différentes unités, permettant au siège d'ajuster leurs pratiques à leurs standards. Dans une vision à long terme, l'expatriation permet de former des talents à des postes de cadres capables d'évoluer dans des environnements multiculturels (Bonache et al., 2020 ; Tarique & Schuler, 2010).

1.4. Spécificité de l'expatriation intra-européenne vs intercontinentale

L'expatriation au sein de l'Europe présente des caractéristiques distinctes en comparaison aux mobilités d'un continent vers un autre. Ainsi, les expatriés intra-européens, qui se déplacent d'un pays membre de l'Union européenne (UE) vers un autre, et les expatriés intercontinentaux, qui viennent en Europe depuis d'autres régions du monde rencontrent certains défis communs liés au contexte européen, mais se distinguent sur plusieurs dimensions.

Tout d'abord, sur le plan réglementaire et administratif, les pays de l'UE ont un accord de libre circulation des travailleurs. Cet accord est stipulé par l'article 45 du Traité sur le fonctionnement de l'UE (TFUE, 2012). Ceci simplifie les démarches administratives en comparaison à une mobilité d'un expatrié non-européen (Bonache et al., 2020). Cela pourrait toutefois conduire les organisations à sous-estimer les autres obstacles d'adaptation de leur employé (Bonache et al., 2017 ; Selmer & Luring, 2009). Les expatriés intercontinentaux doivent quant à eux passer par des étapes souvent longues et complexes avant de pouvoir exercer : l'obtention d'un visa de travail, la reconnaissance des diplômes ou encore les démarches de résidence (Al Ariss & Syed, 2011). Il reste pour l'ensemble des profils des subtilités juridiques importantes en matière de cotisations sociales, de fiscalité et de salaires minimaux qui varient selon les États. Si les

entreprises ne gèrent pas correctement le statut de détachement, cela peut générer des situations de dumping social ¹(Directive 2018/957/UE, 2018).

Ensuite, sur le plan culturel, des caractéristiques communes aux pays peuvent être identifiées comme les valeurs démocratiques, les systèmes économiques de marché et les droits fondamentaux, ce qui peut donner une impression de proximité entre pays européens. Cependant, ces similitudes de surface peuvent être trompeuses. Les pratiques managériales, les styles de communication et les normes de travail varient considérablement d'un pays à l'autre (Martin, 2005 ; Meier, 2019b). Par exemple, un professionnel nordique travaillant dans un pays méditerranéen, ou inversement, peut rencontrer des différences avec son rapport à la hiérarchie ou son organisation du temps. Le risque du contexte européen est cette illusion de proximité qui peut minimiser la nécessité de s'adapter. L'expatrié peut alors faire face à de l'incompréhension et à des frictions culturelles dont il n'avait pas anticipé l'existence (Selmer & Luring, 2009). Pour les expatriés intercontinentaux, la distance culturelle est généralement plus évidente et mieux considérée, ce qui peut favoriser une préparation plus rigoureuse (Wang & Varma, 2019).

Les implications financières ne doivent pas être négligées. L'expatriation en Europe peut impliquer des ajustements au coût de la vie. Les organisations doivent prévoir des indemnités spécifiques (cost-of-living allowance), des allocations de logement, des prises en charge de frais de scolarité internationale pour les enfants et des dispositions relatives aux déplacements de retour (home leave). À cela, s'ajoutent des enjeux fiscaux complexes liés à la résidence fiscale et aux conventions entre États. L'ensemble de ces éléments représente un coût économique considérable que Nowak et Linder (2016) évaluent comme bien supérieur au seul salaire de l'expatrié.

1.5.Facteurs d'échec et de réussite de l'expatriation

Avant de présenter les facteurs, il est à préciser ce qui est entendu par échec ou réussite dans ce contexte d'expatriation. Guttormsen et al. (2018) apportent certaines précisions sur ce qui est entendu par la réussite ou l'échec d'une expatriation. Ils proposent de considérer une définition plus large de l'échec qui serait le retour prématuré de l'expatrié, ce qui serait trop réducteur. À cet aspect, peut s'ajouter le désengagement ou une performance limitée. Pour Amine et Cascón-Pereira (2023), la réussite d'une expatriation doit être considérée sous différentes facettes en

¹ « Détachement irrégulier de travailleurs étrangers en Belgique ou « fausse » activité simultanée dans plusieurs États membres en vue d'échapper : Au paiement des cotisations de sécurité sociale belge ; Au paiement des salaires minima belges » (Heirman, 2015)

intégrant la performance professionnelle, l'ajustement interculturel, la satisfaction personnelle et la rétention organisationnelle suite à la mission.

À partir de cette précision théorique, trois grandes catégories de facteurs peuvent être explorées pour mieux comprendre le contexte de réussite d'une expatriation (Abdullah & Jin, 2015 ; Zwielewski & Tolfo, 2020).

La première catégorie regroupe les facteurs individuels tels que les caractéristiques personnelles et les compétences favorisant son adaptation. Dans cet ensemble, la flexibilité cognitive, l'ouverture d'esprit, les compétences linguistiques, mais aussi les expériences internationales précédentes sont mentionnées dans la littérature comme des prédicteurs importants de l'ajustement interculturel et des performances (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005 ; Cerdin & Pargneux, 2012 ; Morin & Talbot, 2024 ; Shaffer et al., 2006). La méta-analyse de Bhaskar-Shrinivas et al. (2005), portant sur 8 474 expatriés issus de 66 études, confirme que la maîtrise de la langue du pays d'accueil constitue un prédicteur significatif d'interactions sociales adaptées.

La seconde catégorie comprend les facteurs organisationnels. Ce sont les éléments que l'organisation va mettre en place pour accompagner l'employé. La préparation interculturelle, le soutien managérial, la clarification des objectifs et la qualité du suivi sont des variables particulièrement citées. Un manque d'attention organisationnelle sur ces aspects peut être une cause majeure d'échec (Beddi & Nivoix, 2017 ; Kraimer & Wayne, 2004).

Enfin, les facteurs contextuels et familiaux ont également un rôle à jouer. La distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil, la stabilité politique et économique, ainsi que l'adaptation de la famille sont à prendre en considération (Erogul & Rahman, 2017 ; Razak et al., 2025 ; Sterle et al., 2018). Wang et Varma (2019) montrent que la distance culturelle augmente significativement le taux d'échec lorsque les pratiques d'accompagnement ne sont pas adaptées. Le coût économique conséquent d'un échec justifie pleinement l'investissement dans des dispositifs de soutien adaptés (Beddi & Nivoix, 2017 ; Nowak & Linder, 2016).

Chapitre 2 : la culture et le processus d'ajustement des expatriés

2.1. Concept de culture organisationnelle et nationale

La notion de culture constitue un des piliers sur lequel reposent les dynamiques professionnelles dans le processus d'expatriation. Bien qu'elle soit complexe à définir, la culture est abordée dans ce travail au niveau national et organisationnel (Bouaziz & Mahtout, 2017 ; Martins et al., 2023).

La culture nationale comporte différents aspects dont les valeurs, les croyances, les normes de comportement et de représentation partagées par les membres d'une société, acquises au cours du processus de socialisation (Meier, 2019a). Hofstede propose de la définir comme : « La culture est le programme collectif de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes des autres » (2011, p. 3).

Il est cependant important de ne pas réduire la culture à la seule appartenance nationale. En effet, au sein même d'un pays, il peut exister des différences en fonction des régions (Guimond, 2010 ; Taras et al., 2016). La Belgique, avec ses communautés flamande, française et germanophone, en offre un exemple particulièrement manifeste.

À l'échelle organisationnelle, la culture d'entreprise désigne l'ensemble des normes, valeurs et pratiques propres à une organisation, qui orientent les comportements et les interactions professionnelles (Beugelsdijk et al., 2006 ; Meier, 2019a). Schein (2010) précise que cette culture spécifique concerne les organisations privées, publiques, non-lucratives et enfin gouvernementales. Pour un expatrié, la double confrontation à une culture nationale étrangère et à une culture organisationnelle potentiellement différente de celle de son pays d'origine représente un défi d'adaptation considérable.

2.2. Les dimensions culturelles

De nombreux auteurs se sont essayés à modéliser les différences culturelles entre nations. Ces modèles offrent des grilles d'analyse pour comprendre les potentielles sources de malentendus en contexte interculturel.

Parmi les plus influents figure le modèle de Hofstede (2011), qui propose plusieurs dimensions pour différencier les cultures nationales : la distance au pouvoir, l'individualisme versus collectivisme, la masculinité versus féminité, l'évitement de l'incertitude et l'orientation à long terme. Ces dimensions permettent de rendre compte, par exemple, des différences de rapport à l'autorité entre un expatrié issu d'une culture à forte distance hiérarchique et un contexte de

travail valorisant l'horizontalité. D'autres approches, comme celle de Edward T. Hall (Hall & Hall, 2001) sur les cultures à contexte fort et à contexte faible, enrichissent la lecture des modes de communication, particulièrement pertinente en situation managériale. Par ailleurs, Hampden-Turner et Trompenaars (1997) proposent une grille centrée sur les relations interpersonnelles, distinguant notamment les cultures universalistes, qui s'appuient sur des règles générales, des cultures particularistes, davantage sensibles au contexte et aux relations personnelles. Cette distinction s'avère utile dans le cadre européen, où ces deux orientations coexistent selon les pays.

Ces cadres théoriques doivent cependant être utilisés avec discernement. Taras et al. (2016) rappellent que le pays d'appartenance ne suffit pas à prédire les valeurs d'un individu, et que les cultures évoluent dans le temps. Lloyd et Härtel (2010) soulignent que la compétence interculturelle d'un manager ne consiste pas à mémoriser des aspects spécifiques à telle ou telle culture, mais à développer une sensibilité contextuelle et une capacité d'adaptation permanente. Ces modèles théoriques, bien qu'imparfaits et critiqués, servent de point de départ à la réflexion interculturelle et non de grille figée de classification.

2.3. Le choc culturel et processus d'adaptation

Le choc culturel est un phénomène fréquemment abordé lorsque le thème de l'expatriation est suggéré. Ce concept renvoie à la désorientation psychologique et émotionnelle que peut vivre un individu suite à la rencontre d'un environnement culturel différent du sien. La personne qui en souffre peut présenter certaines réactions comme la surprise ou l'inconfort. Elle peut aussi réagir plus intensément et développer de l'anxiété, de l'irritabilité, du repli sur soi ou encore de la nostalgie du pays d'origine (Hack-Polay & Mahmoud, 2023 ; Naeem et al., 2015 ; Oberg, 1960).

Dans le cadre de ce travail, il est aussi important de distinguer l'ajustement de l'intégration. L'ajustement renvoie au processus individuel et psychologique que l'expatrié va mettre en place afin de réduire peu à peu l'inconfort lié à la nouveauté culturelle et développer un sentiment d'aisance dans son environnement professionnel et personnel (Black & Mendenhall, 1990). Le modèle de Black et al. (1991) distingue non seulement trois dimensions de l'ajustement, au travail, aux interactions avec les locaux et à l'environnement général (climat, nourriture, transport, etc.), mais différencie aussi l'ajustement anticipatoire (pré-départ) de l'ajustement directement au sein d'un pays. L'intégration quant à elle, bien plus complexe, sous-entend une certaine réciprocité. Elle suppose que l'expatrié soit en mesure de s'adapter, mais aussi que le

groupe d'accueil l'accepte, l'inclue et valorise ses différences (Raynal, 2004 ; Raynal & Ferguson, 2008).

2.4. D'autres difficultés liées à l'expatriation

Au-delà du choc culturel cité précédemment, les expatriés font face à une pluralité d'épreuves qui peuvent impacter leur processus d'ajustement et leur bien-être au travail.

Les difficultés familiales constituent l'une des premières causes d'échec d'une expatriation (Sterle et al., 2018). La mobilité internationale induit des changements non seulement pour l'expatrié, mais aussi pour l'ensemble de son cercle proche. Le conjoint doit souvent suspendre sa carrière ou reconstruire son réseau social et les enfants sont confrontés à un changement d'environnement scolaire et culturel. L'insatisfaction du conjoint est régulièrement identifiée comme un déterminant majeur de la décision de retour prématuré (Martins et al., 2023 ; Meier, 2024b ; Van Der Laken et al., 2019).

Sur le plan psychologique, Tiberghien (2021) souligne que l'expatriation implique une mobilité géographique mais aussi psychique. Il est à comprendre que l'individu suit également un voyage interne qui l'amène à se confronter avec sa propre identité. La déconstruction des repères habituels peut générer une fragilité psychologique temporaire mais intense, notamment lors des premières semaines (Prestes et al., 2016).

Les tensions culturelles entre collègues locaux et expatriés représentent un obstacle à affronter. Ces différends interpersonnels peuvent peser sur le climat de travail et sur la performance du groupe (Hiltrop & Janssens, 1990). Le manager local se retrouve dès lors en première ligne pour prévenir ces tensions, favoriser des interactions inclusives et construire une cohésion d'équipe qui intègre la diversité culturelle comme une ressource plutôt que comme une source de friction (Barmeyer et al., 2019 ; Chen, 2019).

Chapitre 3 : le rôle du management dans l'accompagnement

3.1. Définition : management interculturel

Le management interculturel peut être compris comme la capacité à gérer et coordonner des individus et des équipes dans des environnements marqués par la diversité culturelle. Il reconnaît l'existence de différences culturelles et considère également leurs effets sur les comportements professionnels afin d'adapter ses pratiques de gestion (Barmeyer et al., 2019).

Dans le cadre d'une expatriation, ce type de management prend une dimension particulière. En effet, le manager accompagne un collaborateur qui découvre non seulement un nouveau poste, mais aussi un nouvel environnement culturel. Cet accompagnement intègre des dimensions psychologiques, relationnelles et culturelles spécifiques, dépassant ainsi les pratiques de management classiques (Chahbar & Lahrech, 2023). Selon les cultures, la résolution de conflit, la manière de planifier ou encore la coordination des équipes peuvent sensiblement changer (Meier, 2024a).

Scullion et Brewster (2001) ont été parmi les premiers à s'intéresser dans ce domaine au lien stratégique entre le management interculturel dans le pays d'accueil et la réussite des missions d'expatriation. La qualité de cette expérience à l'international peut être améliorée en proposant un soutien immédiat à l'individu.

3.2. Les différents acteurs : manager d'origine, manager local, RH

L'accompagnement d'un expatrié mobilise plusieurs acteurs organisationnels. Dans le cadre de ce travail, l'attention se porte sur le manager local et les professionnels des ressources humaines. Le manager d'origine joue un rôle de cadrage en amont de la mission en définissant les objectifs et les critères de réussite. Cependant, son implication directe est généralement moins évidente une fois l'expatrié installé à l'étranger (Barabel & Meier, 2018).

Le manager local est en contact quotidien avec l'expatrié dans le pays d'accueil. Son soutien est avant tout relationnel et opérationnel. Cette personne apporte son aide notamment pour faciliter l'intégration au sein de l'équipe locale et réguler les tensions interculturelles pouvant survenir. Il n'existe pas un seul style de management, c'est pourquoi le manager doit adapter son propre style aux caractéristiques du profil expatrié (Hechanova et al., 2003 ; Scullion & Brewster, 2001 ; Meier, 2024a). Contrairement au professionnel RH, le manager local n'agit pas en suivant des procédures formalisées. Il réagit davantage dans la spontanéité du moment et répond aux besoins de son collaborateur, dans une logique de coordination. Son rôle est particulièrement déterminant durant les premières semaines durant lesquelles se forment les premières impressions et se construisent les bases de la relation de travail (Godinho et al., 2023).

Les professionnels des ressources humaines interviennent quant à eux sur les aspects institutionnels et procéduraux. Ils structurent l'ensemble du dispositif d'accompagnement avec notamment la définition des politiques de mobilité internationale, l'organisation des formations interculturelles, la gestion des aspects contractuels, administratifs et financiers, ainsi que le

suivi du bien-être de l'expatrié tout au long de la mission (Barabel & Meier, 2018 ; Björkman & Welch, 2015 ; Bonache et al., 2020 ; Mayrhofer, 2017 ; Robert et al., 2014).

Une collaboration de qualité entre ces deux acteurs constitue un facteur de succès. Lorsqu'ils opèrent de manière indépendante, l'expatrié risque de se retrouver dans une zone ambiguë de responsabilité, sans interlocuteur clairement identifié ni soutien adapté à ses besoins réels (Kumar & Pandey, 2017 ; Brewster et al., 2016). Inversement, une collaboration fluide entre manager local et RH permet de combiner la réactivité relationnelle du premier avec la rigueur structurelle des seconds, offrant ainsi à l'expatrié un filet de sécurité à la fois humain et institutionnel (Dumazert, 2011 ; Van Der Laken et al., 2019).

3.3.Pratiques managériales d'accompagnement : phase et leviers d'action

3.3.1. Préparation culturelle et formation

La phase de préparation, bien que conséquente, peut être perçue comme un investissement rentable dans le processus d'expatriation qui favorise la réussite de l'expérience internationale (Abdullah & Jin, 2015). Elle comprend plusieurs dispositifs qui se complètent. La formation interculturelle vise à sensibiliser l'expatrié aux codes culturels, aux pratiques managériales et aux normes sociales du pays d'accueil (Barmeyer & Davoine, 2012). Danisman (2014) indique que les expatriés ayant reçu des informations sur la culture de leur pays d'accueil, par leur organisme ou par leur propre recherche, ont vu leur stress diminuer. Afin d'améliorer les compétences linguistiques, des cours de langue peuvent être proposés. Ils facilitent la communication quotidienne et témoignent d'un respect de la culture locale (Slama, 2014). Un accompagnement logistique, souvent assuré par des sociétés spécialisées en relocation telle que Fragomen, facilite les démarches pratiques comme la recherche de logement, l'ouverture de comptes bancaires, le transport de biens, etc.

Sur le plan organisationnel, la mission est formalisée par une lettre de détachement (*assignment letter*) qui définit les objectifs, la durée, la rémunération et les avantages associés. Ces forfaits peuvent inclure des indemnités de coût de la vie, des allocations de logement, des prises en charge de scolarité internationale et des dispositions de retour périodique (*home leave*). La précision et la transparence de ce cadre contractuel contribuent à réduire l'anxiété de l'expatrié et de sa famille avant le départ (Barabel & Meier, 2018).

3.3.2. Soutien à l'arrivée

Les premiers jours et premières semaines dans le pays d'accueil constituent une phase importante pour l'ajustement. Un programme d'accueil (onboarding) structuré permet à l'expatrié de prendre rapidement ses marques dans son nouvel environnement professionnel (Kumar & Pandey, 2017 ; Godinho et al., 2023 ; Robert et al., 2014). Ce programme peut proposer un système de parrainage ou de mentorat, par un collègue local ou un expatrié expérimenté, chargé d'accompagner les premières semaines. Cette personne apporte des éclaircissements à la fois pratiques et culturels. La préparation de l'équipe locale en amont de l'arrivée est également essentielle pour prévenir les malentendus initiaux et favoriser des premières interactions constructives (Barmeyer & Davoine, 2012).

3.3.3. Suivi et évaluation continue

Pendant toute la mission, un suivi régulier permet d'identifier les premiers signes de difficulté et d'y répondre le plus efficacement possible. Ce suivi peut être proposé sous la forme d'entretiens avec le manager local, de bilans avec les RH, ou encore de feedback sur les dimensions professionnelles et culturelles de l'adaptation (Armon et al., 2023 ; Robert et al., 2014). Dans le cas où l'expatrié ne serait pas assez accompagné, de la frustration et un sentiment d'abandon peuvent être ressentis. La personne pourrait également éprouver un manque de reconnaissance et se considérer comme mal compris dans ses difficultés (France et al., 2019).

3.3.4. Soutien lors du retour

Le retour, qui peut être aussi compris par le terme de rapatriement, est une phase qui ne peut être sous-estimée dans les dispositifs d'accompagnement. L'expatrié rentre dans son pays d'origine avec une multitude de nouvelles compétences interculturelles, une vision élargie sur le monde qui l'entoure et des attentes professionnelles qui peuvent avoir été revues. Cependant, l'organisation n'a pas toujours de poste disponible à la hauteur de ce profil qui a évolué. Ce décalage peut générer de la déception et du désengagement. Différents auteurs recommandent d'anticiper cette phase dès les premiers instants de la mission. Cela passe par la construction d'un plan de retour clair et par la reconnaissance des compétences développées à l'étranger (Barabel & Meier, 2018 ; Barmeyer & Davoine, 2012 ; Meier, 2024b).

3.4. Concept d'intelligence culturelle

L'intelligence culturelle (*cultural intelligence* en anglais, CQ) correspond à la capacité d'un individu à fonctionner efficacement dans des situations culturellement diversifiées (Burakova & Filbien, 2019 ; Martins et al., 2023). Elle se distingue des connaissances culturelles par sa dimension adaptative et comportementale (Ang et al., 2011). Comme la littérature l'indique, l'intelligence culturelle est divisée en quatre composantes reprises dans le tableau 1 suivant (Ang et al., 2007 ; Bartel-Radic, 2016 ; Nunes et al., 2017 ; Setti et al., 2020) :

Tableau 1 : dimensions de l'intelligence culturelle

Dimensions	Explications
Métacognitive	Conscience et régulation de la pensée en étant dans un contexte interculturel
Cognitive	Connaissances sur les différentes cultures et leurs pratiques spécifiques
Motivationnelle	Intérêt et engagement que trouve l'individu dans les situations interculturelles
Comportementale	Capacité à adapter sa communication verbale et ses comportements non verbaux selon le contexte

Cette compétence se montre particulièrement utile et pertinente dans le contexte d'expatriation. Elle jouerait un rôle de médiateur entre l'exposition à des situations interculturelles et la performance professionnelle (Chew et al., 2021). En d'autres mots, le CQ permet de transformer l'expérience de terrain vécue à l'international en compétences concrètes qui se traduisent ensuite par une plus grande efficacité au travail. Zuleta et al. (2024) ont mis en évidence que les expatriés montrant un niveau élevé d'intelligence culturelle présentent un meilleur ajustement interculturel et un bien-être psychologique plus élevé. Pour le manager, le développement de sa propre intelligence culturelle représente une capacité importante à l'accompagnement efficace de ses collaborateurs expatriés.

Dans le cadre de cette recherche qualitative, le CQ n'est pas mesuré à l'aide d'un instrument standardisé. Il en existe pourtant des différents comme l'inventaire de développement interculturel (Hammer et al., 2003) ou l'échelle d'intelligence culturelle de Ang et al. (2007). Le CQ est plutôt pris en compte pour analyser ses manifestations dans les discours des participants.

Conclusion de la partie théorique

Cette revue de la littérature scientifique a permis de mieux comprendre des notions clés liées au rôle du management dans l'accompagnement et l'ajustement culturel des expatriés professionnels travaillant en Europe.

Le premier chapitre a d'abord mis en évidence la complexité du processus d'expatriation. Derrière le « simple » terme d'expatrié se cache une multitude de profils différents qu'il fallait distinguer, notamment les expatriés organisationnels et auto-initiés. Les spécificités du contexte européen ont été mises en parallèle avec les expatriés issus de pays de l'UE ou d'un autre continent. Trois grandes catégories de facteurs qui conditionnent la réussite ou l'échec des missions ont également été explicitées, à savoir les facteurs individuels, organisationnels et familiaux (Abdullah & Jin, 2015 ; Bhaskar-Shrinivas et al., 2005 ; Wang & Varma, 2019).

Le deuxième chapitre s'est, quant à lui, focalisé sur la compréhension des mécanismes d'adaptation. Entre ajustement culturel et intégration la confusion peut être rapide. C'est pourquoi il était crucial de différencier les deux notions (Black et al., 1991 ; Raynal & Ferguson, 2008). L'éclaircissement autour des modèles de dimensions culturelles a permis de les comprendre comme des outils de lecture utiles dans la prévention des sources de tensions rencontrées par les expatriés (Taras et al., 2016). Enfin, un grand nombre de défis auxquels les expatriés font face ont été recensés en abordant le choc culturel ainsi que les difficultés familiales et psychologiques qui l'accompagnent (Hack-Polay & Mahmoud, 2023 ; Sterle et al., 2018).

Le troisième chapitre a enfin mis en lumière la place centrale qu'occupe le management dans ce processus ainsi que le rôle de deux autres acteurs soutenant le professionnel au cours de sa mobilité : le manager local et les professionnels RH (Scullion & Brewster, 2001 ; Brewster et al., 2016). Chacun intervient à différentes phases de la mission et apporte à sa manière un soutien à l'expatrié. Les pratiques d'accompagnement, de la préparation interculturelle au soutien lors du retour en passant par l'onboarding et le suivi continu, constituent des leviers particulièrement efficaces (Barabel & Meier, 2018). L'intelligence culturelle apparaît finalement comme une compétence à valoriser, tant pour l'expatrié que pour les acteurs qui l'accompagnent (Ang et al., 2007 ; Zuleta et al., 2024).

Recherche personnelle

1. Présentation générale de la recherche

1.1.Méthodologie de la recherche

Cette recherche est exploratoire et vise à éclaircir une problématique peu documentée (Debret, 2019). L'objectif n'est pas tant de produire des résultats statistiquement généralisables, mais plus, d'accéder à la richesse d'expérience individuelle. Grâce aux résultats obtenus, il sera possible d'établir des pistes pertinentes à l'approfondissement de la réflexion sur le thème des expatriés.

La collecte de données se base sur une méthodologie qualitative. Elle vise à appréhender des phénomènes complexes dans leur contexte naturel, en se basant davantage sur la profondeur des propos que sur une représentativité statistique (Creswell, 2014 ; Willig, 2013). Pour cette étude exploratoire, l'utilisation de cette méthode est pleinement justifiée étant donné que le but est de comprendre le vécu de l'expatriation, les perceptions des pratiques managériales et les dynamiques d'ajustement culturel. En effet, contrairement aux approches quantitatives, la méthode qualitative ne vise pas à quantifier des variables mais plutôt à interpréter le sens que les participants accordent à leur expérience. Cette technique évite également de réduire la richesse des phénomènes à des données chiffrées (Bioy et al., 2021).

1.2. Question de la recherche

La recherche a pour objectif de répondre à la question centrale suivante : « Quelle est la perception du rôle que joue le manager dans l'accompagnement et l'ajustement culturel des expatriés travaillant en Europe ? ».

Cette question principale conduit à formuler plusieurs sous-questions :

- Au cours des différentes phases de l'expatriation, quelles pratiques managériales ont été mises en place pour faciliter l'ajustement culturel des expatriés ?
- De quelle manière les expatriés perçoivent-ils ces pratiques mises en place par leur manager local ?
- Comment les dispositifs organisationnels (formation, onboarding, suivi RH) soutiennent-ils les pratiques d'accompagnement du manager local ?

Ces différentes sous-questions permettent de guider l'analyse sur des leviers managériaux tels que les formations, le feedback, la gestion des tensions et l'adaptation du style de management au profil de l'expatrié.

1.3. Échantillonnage : critères d'inclusion et méthode de recrutement

L'échantillon de cette étude est composé de trois groupes de participants : des expatriés en activité dans un pays européen autre que leur pays d'origine et des professionnels des ressources humaines impliqués dans la gestion de la mobilité internationale.

Plusieurs critères d'inclusion ont été définis. Pour les expatriés, il est demandé qu'ils soient actuellement en expatriation dans le cadre d'un détachement organisationnel ou d'une mobilité auto-initiée, et qu'ils exercent dans un pays européen différent de leur pays d'origine. L'échantillon intègre donc des expatriés intra-européens et des expatriés intercontinentaux. Pour les professionnels RH, une expérience dans la gestion de la mobilité internationale est requise. Aucune restriction n'est imposée sur le secteur d'activité ni sur le pays d'origine des participants, afin de recueillir une diversité maximale d'expériences.

En suivant les recommandations méthodologiques pour les études exploratoires, l'échantillon vise au minimum 6 entretiens au total. Ce seuil permet d'obtenir une saturation thématique suffisante pour identifier des grandes tendances au sein des discours (Cobern & Adams, 2020 ; Gandy, 2024). En outre, l'échantillon est non probabiliste et de commodité. En effet, les différents participants ont été contactés via différents canaux : groupes professionnels en ligne composés d'expatriés, bouche à oreille et réseaux professionnels tels que LinkedIn ou des contacts universitaires. Bien que présentant certaines limites de représentativité, cette méthode est adaptée à la nature exploratoire de la recherche et lui permet d'inclure des participants avec une expérience directe et pertinente du sujet étudié (Etikan, 2016).

1.4. Instrumentation

A. Questionnaire socio-démographique

Le premier outil, à retrouver en annexe I, est un questionnaire socio-démographique proposé en amont de la collecte des données. Cet instrument recueille les données d'identité, mais s'attarde également sur les spécificités des expériences à l'étranger (type de départ, durée, antécédents).

La proposition de ce questionnaire, composé de seize questions fermées, a deux objectifs. Il permet de vérifier la pertinence des profils retenus tout en enrichissant l'interprétation des futurs entretiens. En apportant cet éclairage factuel, le questionnaire facilite la compréhension fine des récits de vie. Il constitue donc un outil complémentaire aux entretiens (Samlak, 2020).

B. Entretien semi-directif

Le deuxième instrument choisi pour cette étude est l'entretien semi-directif (Bell & Dutercq, 2022). Selon Tamim (2020), cet outil permet « l'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés, leurs systèmes de valeurs, leurs représentations et leurs interprétations de différentes sortes de situations » (p.56). L'exploration du monde subjectif de la personne passe par la création d'un climat de confiance. Une attitude non-directive et une posture empathique associées à une écoute attentive permettent à la personne interviewée d'exposer ses réflexions (Berthier, 2023 ; Pin, 2023). En outre, les entretiens sont enregistrés pour éviter les biais liés à la prise de notes (Berthier, 2023 ; Willig, 2013). Au total, deux grilles d'entretiens ont été élaborées en tenant compte des spécificités professionnelles des participants et s'adaptent aux propos de l'intervenant (Samlak, 2020 ; Pin, 2023). La première est proposée aux expatriés et explore les thèmes de la préparation à la mobilité, de l'accueil et de l'intégration dans la nouvelle équipe, du rôle du manager local, des difficultés rencontrées et des apprentissages retenus de la mobilité. La seconde grille, destinée aux professionnels RH, aborde les thèmes de la politique d'expatriation, des dispositifs d'accompagnement, de l'articulation entre RH et manager local, ainsi que de l'évaluation de l'expatriation. Ces grilles ont été traduites en anglais par l'auteur de ce travail et sont disponibles en annexe II.

Afin d'analyser les données issues des entretiens, différentes techniques sont à disposition (Fallery & Rodhain, 2007). L'analyse thématique se révèle être la plus pertinente dans le cadre de cette étude exploratoire. Cette méthode permet non seulement d'identifier les thèmes mis en évidence par les participants, mais aussi de distinguer des nuances permettant de répondre aux questions de recherche avec davantage de finesse (Demoncy, 2016 ; Paillé & Mucchielli, 2021).

L'analyse thématique ne se contente pas d'être un simple résumé des entretiens, elle vise à repérer et interpréter les éléments clés des données recueillies (Clarke & Braun, 2016). Ainsi, un travail de retranscriptions des entretiens, réalisés en français et en anglais, est effectué. Ensuite, une codification manuelle est réalisée pour organiser les thèmes liés aux rôles des pratiques managériales dans l'accompagnement et l'ajustement d'expatriés travaillant en Europe (Braun & Clarke, 2006 ; Delacroix et al., 2021 ; Paillé & Mucchielli, 2021 ; Ramos, 2015). Cette catégorisation, induite à partir des données, est associée à un travail de dénombrement afin d'identifier les grandes tendances des discours. Aussi comme l'indique Mik-Meyer (2020, p.11), les « réflexions verbales » des sujets font partie intégrante du raisonnement lors de l'analyse finale.

1.5.Considération éthique de la recherche

L'aspect éthique de la recherche est attesté auprès des participants par un formulaire de consentement en français ou traduit en anglais, dont le modèle peut être retrouvé en annexe III. Selon Simion (2022) « le consentement libre et éclairé d'un sujet adulte, responsable, dans le respect de son autonomie et de sa dignité, est nécessaire à toute intervention thérapeutique ou expérimentale » (p.212). Dans ce sens, les participants sont informés que toutes leurs données sont anonymes et confidentielles (Demony, 2016). Il leur est également mis à disposition l'adresse e-mail de l'étudiant pour qu'ils aient à tout moment la possibilité de se retirer de la recherche ou solliciter des informations complémentaires sur l'utilisation de leurs données (Samlak, 2020 ; Tamim, 2020 ; Tétreault, 2017). De plus, l'ensemble de données est protégé en suivant le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) (Coron, 2020).

1.6.Protocole de recherche

La démarche empirique est construite autour de trois étapes clés. Dans un premier temps, les critères d'éthique sont garantis par la signature d'un formulaire de consentement libre et éclairé par chaque participant. Ce document leur assure la confidentialité et l'anonymat. Un questionnaire socio-démographique est aussi proposé, en amont de l'entretien, afin de confirmer le profil du participant (expatrié ou professionnel RH) et de choisir la grille d'entretien correspondante. Dans un second temps, un entretien semi-directif en visioconférence est organisé avec chaque participant. Ceux-ci sont informés à l'avance de réserver 1h de leur temps afin de favoriser les conditions de la rencontre. En dernier lieu, les discours des participants sont analysés selon une méthode thématique et en suivant un codage inductif.

2. Présentation des résultats de la recherche

Dans cette partie empirique, les caractéristiques des différents participants sont d'abord présentées. Ensuite, les résultats principaux de l'analyse de thématique sont mis en lumière.

2.1. Présentation des caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon de cette recherche porte sur six personnes, dont cinq expatriés et une professionnelle des ressources humaines (RH). Parmi les expatriés, deux sont des expatriés assignés (AE) par leur employeur et trois sont des expatriés auto-initiés (SIE). Ils sont âgés de 29 à 38 ans ($m = 32,2$) et la RH a 61 ans. Les données sociodémographiques des participants, présentées dans le tableau 2, ont été recueillies avec le questionnaire sociodémographique. Les questionnaires complétés par les participants sont disponibles en annexe IV. Afin de préserver leur anonymat, les expatriés sont identifiés par la lettre E suivie d'un numéro (E1 à E5). La professionnelle RH est identifiée par le code RH6. Les participants sont originaires de six pays différents (Philippines, Côte d'Ivoire, Slovaquie, Chili, Inde, Belgique) et exercent dans trois pays européens (Belgique, Espagne, Portugal). Deux femmes (F) et trois hommes (H) composent le sous-échantillon des expatriés. Les secteurs d'activité représentés sont variés : industrie agroalimentaire, média, organisation éducative, institution publique, startup technologique. La professionnelle RH (RH6) cumule plus de trente ans d'expérience dans la gestion de la mobilité internationale au sein d'un groupe industriel actif sur plus d'une quinzaine de pays européens. Il est à préciser que la participante 6 a coché la case « Manager » dans le questionnaire socio-démographique. Cette réponse montre davantage son rôle hiérarchique de responsable d'une cellule Global Mobility au sein de son groupe plutôt qu'une fonction de management d'expatriés. Compte tenu de ses missions effectives, définition des politiques de mobilité internationale, gestion des dispositifs d'accompagnement, supervision des aspects contractuels, fiscaux et logistiques, son discours relève bien d'une perspective RH stratégique. Elle est de ce fait codée « RH6 » dans l'analyse, et la grille d'entretien RH (annexe II) lui a été appliquée. Aucun manager local n'a pu être interviewé dans le cadre de ce travail. Cette absence a conduit à un ajustement de la question de recherche principale, recentrée sur la perception du rôle managérial telle qu'elle est rapportée au travers des entretiens. Cet ajustement méthodologique est plus amplement discuté dans les limites de l'étude.

Tableau 2 : données socio-démographiques des participants

<i>Sujets</i>	<i>Sexe</i>	<i>Âge</i>	<i>Pays d'origine</i>	<i>Pays d'expatriation</i>	<i>Statut familial</i>	<i>Secteur d'activité et taille de l'organisation</i>	<i>Type d'expatriation et durée de la mission</i>
<i>E1</i>	<i>F</i>	<i>33</i>	<i>Philippines</i>	<i>Belgique</i>	<i>Célibataire</i>	<i>Technologie / IT</i> <i><50 personnes</i>	<i>SIE,</i> <i>1 - 3 ans</i>
<i>E2</i>	<i>H</i>	<i>38</i>	<i>Côte d'Ivoire</i>	<i>Belgique</i>	<i>En couple</i>	<i>Industrie</i>	<i>AE,</i> <i><1 an</i>
<i>E3</i>	<i>H</i>	<i>31</i>	<i>Slovaquie</i>	<i>Belgique</i>	<i>En couple</i>	<i>Institution publique</i>	<i>AE,</i> <i>1 - 3 ans</i>
<i>E4</i>	<i>H</i>	<i>29</i>	<i>Chili</i>	<i>Espagne</i>	<i>En couple</i>	<i>Média</i>	<i>SIE,</i> <i>1 - 3 ans</i>
<i>E5</i>	<i>F</i>	<i>30</i>	<i>Inde</i>	<i>Portugal</i>	<i>Célibataire</i>	<i>Organisation éducative</i>	<i>SIE,</i> <i>1 - 3 ans</i>
<i>RH6</i>	<i>F</i>	<i>61</i>	<i>Belgique</i>	<i>/</i>	<i>/</i>	<i>Industrie</i>	<i>/ (plus de 30 ans en mobilité internationale)</i>

2.2. Présentation des principaux résultats

Cette section présente les résultats sur bases de l'analyse thématique des six entretiens semi-directifs. Le codage, effectué en suivant les six phases de Braun et Clarke (2006) a permis d'identifier cinq thèmes principaux ancrés dans le cadre théorique mobilisé. Les résultats sont organisés par thème et les verbatim originaux sont présentés en français. En effet, certains entretiens ont été effectués en anglais. Les versions originales sont disponibles en annexe V. Les cinq thèmes retenus pour former la structure de cette analyse sont repris dans le tableau 3 :

Tableau 3 : liste des thèmes

<i>Thèmes</i>	<i>Intitulé</i>
Thème 1	Le processus d'expatriation
Thème 2	L'ajustement culturel
Thème 3	Les pratiques managériales d'accompagnement
Thème 4	L'intelligence culturelle
Thème 5	La spécificité du contexte européen

Thème 1 : Le processus d'expatriation

Ce premier thème regroupe les éléments relatifs aux types d'expatriation, aux motivations à partir, à la préparation pré-départ et aux facteurs individuels et organisationnels rapportés par les participants.

En ce qui concerne le type d'expatriation, deux participants (E2, E3) correspondent au profil des expatriés assignés. E2 indique être en mission à la suite d'une proposition de son employeur. E3 a été détaché par une institution publique slovaque pour représenter son pays auprès des institutions européennes. À l'inverse, E1, E4 et E5 ont initié leur mobilité de manière autonome. Toutefois, la frontière entre ces deux catégories est parfois subtile. E5 souligne ce point : « Je n'ai pas déménagé avec l'intention de devenir expatriée. Je suis venue pour étudier d'abord, et puis ça s'est trouvé que j'ai obtenu un emploi et je suis passée au rôle d'expatriée ».

Les motivations rapportées par les participants combinent fréquemment des éléments intrinsèques et extrinsèques. Le tableau 4 reprend les motivations identifiées dans les discours.

Tableau 4 : types de motivation rapportés par les participants

Catégorie	Effectifs (N)	Participants
Recherche de défi ou d'expérience nouvelle (intrinsèque)	5	E1, E2, E3, E4, E5
Différentiel salarial ou progression de carrière (extrinsèque)	4	E1, E2, E3, E4
Volonté d'indépendance ou d'autonomie	3	E1, E4, E5
Recherche d'une ouverture vers le marché européen	1	E5

Les motivations intrinsèques apparaissent comme dominantes dans les récits. E3 évoque « un nouveau défi, un nouveau challenge » et la volonté d'« améliorer [son] expertise ». E4 résume sa démarche par le mot « expérience ». E1 indique avoir recherché « un nouveau départ et une aventure » tout en mentionnant que « les salaires ici sont bien meilleurs ». Aucun participant ne présente la différence de salaire comme une motivation prioritaire, même lorsque celui-ci est plus important que dans leur pays d'origine.

La préparation pré-départ constitue un élément contrasté entre les discours. RH6 décrit un dispositif structuré au sein de son entreprise : « On impose un cultural training à la base. [...] il n'est pas question qu'il parte sans avoir suivi ce cultural training. [...] En général, on leur donne un certain nombre d'heures de langue du pays d'accueil » (RH6). À l'inverse, quatre des cinq expatriés rapportent l'absence de toute formation pré-départ. E3 précise : « j'ai fait moi-même beaucoup de recherches » et indique n'avoir reçu aucune formation interculturelle, linguistique ou de mentorat. E5 confirme cette absence pour ses deux emplois successifs. E2 et E4 suivent cette tendance. Seule E1 a bénéficié d'un accompagnement logistique, mais seulement après son embauche, via un prestataire externe désigné par l'entreprise, et non en amont de sa mobilité.

Enfin, plusieurs facteurs individuels et organisationnels ont été identifiés comme contribuant à la réussite de l'expatriation. Sur le plan individuel, les participants insistent particulièrement sur la proactivité et la débrouillardise. E1 indique : « Vous devez ne pas dépendre des autres. Vous devez être débrouillarde par vous-même ». E2 propose une démarche similaire : « il faut plutôt chercher non pas les différences, mais les similitudes interculturelles » (E2).

Sur le plan organisationnel, RH6 développe les éléments d'une politique sérieuse : Letter of Assignment, package standardisé, options faites sur mesure (Tailor Made), accompagnement à la relocation, écoles internationales pour les enfants et soutien au conjoint. Les facteurs familiaux sont peu évoqués par les expatriés interrogés, dont la majorité a migré seule. RH6 souligne au contraire leur importance : « pour nous, une expatriation réussie, c'est quand l'expatriation d'une famille entière est réussie ».

Thème 2 : L'ajustement culturel

Le second thème regroupe les éléments relatifs aux trois dimensions de l'ajustement (Black et al., 1991), au choc culturel, aux différences culturelles perçues et aux difficultés rencontrées par les participants.

Les trois dimensions de l'ajustement (au travail, aux interactions, à l'environnement général) sont toutes évoquées par les participants. L'ajustement au travail est mentionné par tous. E3 cite par exemple le rapport au temps de travail, qu'il décrit comme « très spécifique » : « C'est 8 heures de travail qui doivent être prestées à la minute près ». L'ajustement aux interactions est particulièrement développé chez E1, qui évoque l'importance de ses collègues comme le premier réseau social dans le pays d'accueil. L'ajustement à l'environnement général concerne

quant à lui les conditions matérielles et quotidiennes comme la météo, les modalités de transport, la nourriture, etc. E1 illustre cet aspect : « Dans ma culture, vous mangez trois fois par jour un repas chaud. En Belgique, vous ne mangez qu'un seul repas qui est chaud ». E1 mentionne explicitement le climat pluvieux, la culture du vélo comme mode de transport et l'adaptation aux pratiques alimentaires.

L'ajustement anticipatoire (Black et al., 1991) ressort de manière marquée chez E1, qui en formalise le mécanisme : « Je m'attendais à cela et j'avais préparé mon cerveau à l'idée qu'il y aurait des difficultés. Si on prépare son cerveau de cette manière, on regarde les choses sans être surpris, parce qu'on s'attend à être surpris ».

Concernant le choc culturel, un résultat contre-intuitif se révèle : quatre participants sur cinq déclarent ne pas avoir vécu de choc culturel au sens classique du terme. E1 affirme : « Non, je n'étais pas choquée » (E1). E3 explique cette absence par son expérience internationale antérieure : « je voyage beaucoup déjà sur l'Europe depuis 20 ans » (E3). E2 confirme : « je connaissais déjà le contexte » (E2). Seule E4 rapporte un choc, qu'il situe non pas dans la rencontre de la culture d'accueil mais dans la perception de la manière dont les travailleurs latino-américains sont traités en Europe.

Différentes dimensions culturelles ont été évoquées par les participants. Le tableau 5 reprend les différences culturelles principales rapportées dans les discours.

Tableau 5 : différences culturelles rapportées par les participants

Catégorie	Effectifs (N)	Participants
Style de communication (direct / indirect)	4	E1, E2, E3, RH6
Rapport au temps	3	E3, E4, RH6
Distance hiérarchique	2	E1, E2
Rapport au développement des compétences	1	E2
Rapport à l'âge	1	E2

Les styles de communication constituent le registre le plus souvent partagé par les participants. E1 décrit la manière dont son CEO flamand évite les confrontations directes, qu'elle qualifie de « passif-agressive » (E1). Elle compare ce style à celui de collègues d'autres origines, notamment italiens, dont la communication directe peut sembler abrupte. RH6 fournit un

exemple complémentaire de différence Nord/Sud lors d'une réunion entre équipes franco-finlandaises : « les Finlandais ils sont là à 9 moins 15 [...] à 9h la réunion commence et on suit l'agenda. Si tu amènes dans l'histoire des leaders français, à 9h ils arrivent la tasse à la main, on prend leur café » (RH6). La distance hiérarchique est explicitement thématisée par E1, qui compare la culture philippine à la culture flamande : « Dans la culture philippine, c'est très hiérarchique. Mais en Belgique, même s'il était dans la soixantaine et qu'il était le CEO, il essayait d'être à mon niveau » (E1).

E3 identifie une différence culturelle moins documentée dans la littérature, relative au rapport au développement des compétences : « Moi je considère que les compétences doivent être développées par l'individu sans attendre forcément l'implication de l'entreprise. Et j'ai constaté qu'ici [...] si l'entreprise attend de moi quelque chose de nouveau, elle doit me mettre à disposition les moyens et les outils » (E3).

Enfin, les difficultés rapportées par les participants sont majoritairement d'ordre pratique. L'aspect bureaucratique s'est imposé à l'analyse car il traverse quatre entretiens sur cinq. E5 indique : « ce sont surtout les questions bureaucratiques [...] et tout ce processus coûte beaucoup d'argent » (E5). E1 décrit la complexité du visa pour travailleur hautement qualifié. E2 évoque les difficultés de coordination administrative entre la Côte d'Ivoire et la Belgique. Une situation de tension avec une collègue locale est rapportée par E1 : « c'était énergétiquement négatif [...] ça ne résout rien » (E1).

Thème 3 : Les pratiques managériales d'accompagnement

Ce troisième thème regroupe les éléments concernant le rôle du manager local, le rôle des ressources humaines, la collaboration entre ces deux acteurs et les différentes phases d'accompagnement. Le tableau 6 présente les pratiques managériales identifiées dans les entretiens.

Tableau 6 : pratiques managériales rapportées par les participants

Catégorie	Effectifs (N)	Participants
Feedbacks réguliers (formels ou informels)	4	E1, E2, E4, E5
Soutien relationnel et mentorat du manager	3	E1, E2, E5

Catégorie	Effectifs (N)	Participants
Adaptation du style de management au profil de l'expatrié	2	E1, E5
Plan d'onboarding structuré (90 jours, checklist)	2	E1, E5
Absence de manager local sur place	2	E3, E4
Buddy system ou parrainage	1	E1
Évitement du feedback direct par le manager	1	E1

Le rôle du manager local apparaît dans des configurations contrastées selon les cas. Pour E1 et E5, le manager incarne une figure de mentorat. E1 décrit son CEO comme un mentor qui lui a remis dès son arrivée le livre *The First 90 Days* et qui l'a accompagnée par des check-ins hebdomadaires durant ses premiers mois. E5 rapporte une orientation directement assurée par le CEO et le président de l'organisation pendant une semaine entière, suivie d'entretiens hebdomadaires : « Il a attendu jusqu'à ce que je sois prête. Mais il donnait toujours des suggestions, il a été comme un mentor pendant tout ce temps » (E5). E2 décrit également deux semaines d'entretiens individuels avec son manager à son arrivée.

Les feedbacks managériaux prennent des formes variables. Pour E1 et E5, ils sont formalisés et hebdomadaires. Pour E4, ils sont informels mais quotidiens : « nous parlons tous les jours » (E4). E2 bénéficie de feedbacks à la fois formels et informels dans le cadre d'un management par objectifs.

Une situation particulière est rapportée par E1 et illustre un évitement du feedback direct par le manager. Confronté à des retards répétés de E1, le CEO flamand n'a pas adressé directement la remarque à E1 mais a délégué cette tâche à la responsable RH. E1 interprète ce comportement comme un trait culturel local : « Le CEO ne voulait pas me parler en face de cela. Il a dû en parler à la RH, et c'est elle qui a dû me le dire. Mais c'est comme cela que les Flamands peuvent être très passifs-agressifs » (E1).

Deux participants (E3, E4) n'ont pas de manager local sur place. E4 travaille depuis l'Espagne pour une entreprise chilienne et n'a pas de N+1 dans son pays de résidence. E3, en tant que directeur expatrié, s'auto-dirige largement sur place et reste rattaché à un manager international basé en Côte d'Ivoire.

Concernant le rôle des ressources humaines, les configurations rapportées sont également hétérogènes. Le tableau 7 reprend les éléments rapportés.

Tableau 7 : soutien des ressources humaines rapporté par les participants

Catégorie	Effectifs (N)	Participants
Soutien RH limité à l'administratif	2	E2, E3
Absence ou opacité du dispositif RH	2	E4, E5
Soutien RH structurant (onboarding, buddy, suivi)	1	E1
Politique RH formalisée à l'échelle du groupe	1	RH6

Seule E1 rapporte un accompagnement RH véritablement structurant. La responsable RH a pris en charge la checklist d'onboarding, désigné le buddy et coordonné l'intégration avec le manager. À l'inverse, E4 indique : « Pour moi, les ressources humaines, c'est le diable. [...] Personne aux ressources humaines ne sait que je suis ici. Et s'ils savaient, ils se plaindraient » (E4). E5 indique pour sa part : « nous n'avons pas de département des ressources humaines » (E5). E3 décrit un accompagnement RH limité aux démarches administratives. RH6 décrit, à l'inverse, une politique RH mature reposant sur une cellule centralisée de mobilité internationale qui collabore avec des prestataires spécialisés.

Un dispositif particulier mérite d'être souligné : le « leadership assimilation » décrit par RH6. Ce dispositif consiste en un atelier organisé entre un nouveau manager expatrié et son équipe d'accueil, durant lequel chaque partie partage ses attentes, ses pratiques et ses préférences. RH6 le décrit en ces termes : « c'est un petit exercice qu'on fait avec les personnes qui lui rapporteront ou qui lui rapporteront directement. [...] on essaye de voir qu'est-ce que vous avez de cette personne et puis chacun parle son avis et puis après on va lui poser des questions » (RH6). Ce dispositif articule explicitement l'action des RH (organisation de l'atelier) et l'action du manager (animation de la relation avec son équipe). Il constitue un exemple concret de soutien organisationnel à la pratique managériale, point repris en discussion.

La collaboration entre manager et RH n'est clairement documentée que pour E1. Cette dernière rapporte une coordination active entre les deux acteurs : « Ils discutaient toujours, mon manager et la RH, de la façon dont je m'intégrais. [...] Il est important que dans les premiers mois, ils voient si je m'intègre bien, si je travaille bien avec les autres » (E1). RH6 met en évidence

l'existence de zones grises dans cette collaboration : « pour eux [les leaders], c'est de la logistique, mais c'est plus complexe que simplement de la logistique » (RH6). Elle indique que des décisions de mobilité sont parfois prises par les leaders sans consultation de la cellule mobilité, ce qui engendre des risques fiscaux et juridiques.

Enfin, les phases d'accompagnement (préparation, onboarding, suivi continu, retour) sont inégalement couvertes. La phase pré-départ est quasi absente du vécu des expatriés, comme indiqué dans le thème 1. L'onboarding est la phase la mieux structurée pour E1, E2 et E5. Le suivi continu est régulier pour E1 et E5, et plus informel pour E4. La phase retour est peu évoquée par les expatriés : seul E3 y pense brièvement, sans appréhension particulière. RH6 décrit néanmoins un dispositif formel de retour : garantie de repositionnement, rapatriement logistique, clôture des contrats locaux.

Thème 4 : L'intelligence culturelle

Ce quatrième thème regroupe les manifestations d'intelligence culturelle (CQ) observées chez les expatriés et le lien établi par les participants entre CQ et qualité de l'ajustement. Le tableau 8 présente les manifestations identifiées selon les quatre dimensions du modèle d'Ang et al. (2007).

Tableau 8 : manifestations d'intelligence culturelle identifiées dans le discours des participants

Catégorie	Effectifs (N)	Participants
CQ métacognitive (réflexivité, observation)	3	E1, E2, E5
CQ cognitive (connaissances explicites des cultures)	2	E1, E2
CQ motivationnelle (engagement interculturel)	4	E1, E2, E4, E5
CQ comportementale (adaptation des conduites)	3	E1, E2, E5

La CQ métacognitive, qui correspond à la conscience réflexive des biais culturels, est notamment développée chez E1, dont le verbatim sur la préparation mentale (cité dans le thème 2) en constitue une illustration. E2 mobilise également cette dimension à travers une grille d'analyse explicite : « il faut plutôt chercher non pas les différences, mais le contraire de la

différence, c'est-à-dire les similitudes interculturelles. Pour pouvoir identifier des similitudes dans différentes cultures [...] il faut partir sur le basique. Le basique c'est la famille, tout le monde a forcément une famille. Tout le monde est limité par le temps et tout le monde a à la fois des motivations intrinsèques, extrinsèques et transcendantes ».

La CQ cognitive est mobilisée par E2 à travers un cadre conceptuel sur les motivations humaines (intrinsèques, extrinsèques, transcendantes) qui lui sert de grille de lecture interculturelle. E1 maîtrise quant à elle finement les codes administratifs belges et les subtilités terminologiques liées à la traduction.

La CQ motivationnelle se manifeste par l'engagement actif des participants dans la construction de leurs interactions interculturelles. E1 illustre cette dimension : « Vous devez prendre les devants. [...] vous êtes seule dans le pays et vous avez besoin de personnes autour de vous ». E1 combat également les stéréotypes associés aux femmes philippines en Europe.

La CQ comportementale se traduit par l'adaptation du registre de communication. E1 ajuste son niveau de formalité selon l'interlocuteur. E2 indique « ajuster son curseur » d'humour et de rapport à l'âge en fonction du contexte. La CQ chez les managers est moins documentée, l'absence de manager dans l'échantillon limitant cette analyse. Le dispositif de leadership assimilation décrit par RH6 peut néanmoins être lu comme un outil de développement de la CQ managériale, dans la mesure où il invite explicitement le manager à interroger ses propres biais culturels et à adapter son style aux préférences de son équipe.

Thème 5 : La spécificité du contexte européen

Ce cinquième thème regroupe les éléments relatifs à la perception de la proximité européenne, au cadre réglementaire de la mobilité et à la calibration de l'accompagnement selon les origines.

L'hypothèse d'une « illusion de proximité » entre pays européens (Selmer & Luring, 2009) trouve un écho partiel dans les données. E2 illustre cette perception : « D'un point de vue distance culturelle, il n'y a pas de forte différence entre la manière dont les choses sont gérées en Côte d'Ivoire et la manière dont les choses sont gérées en Europe ». À l'inverse, RH6 produit une critique directe de cette idée d'unité européenne : « Il n'y a pas de culture européenne. Ça n'existe pas, la culture européenne. Pour moi, la culture européenne, c'est de la diversité » (RH6). RH6 développe ensuite une série d'exemples de différences entre pays européens (rapport au temps, formalité hiérarchique, flexibilité du télétravail, pratiques de rémunération).

Concernant le cadre réglementaire, un contraste net oppose les expatriés intra-européens aux ressortissants de pays tiers. E3, citoyen de l'Union européenne, ne rapporte pas d'obstacles administratifs significatifs. À l'inverse, E1, E2 et E5 décrivent des démarches lourdes. E1 mentionne par exemple le système de blocked account et la procédure d'annexe 15 qui permet à la personne d'obtenir une attestation de séjour temporaire sur le territoire belge (Medimmigrant, 2023). E5 évoque le coût de la reconnaissance de son diplôme indien auprès des autorités portugaises.

RH6 met en garde contre la tentation organisationnelle de sous-estimer l'accompagnement au motif de la proximité européenne : « Même si la libre circulation est autorisée, il y a toujours un problème de sécurité sociale parce qu'on n'est pas sur les mêmes accords. Oui, tu peux travailler sans permis de travail, oui, mais t'as toute la sécu, t'as toutes les taxes » (RH6). Cette mise en garde nuance l'idée selon laquelle la mobilité intra-européenne nécessiterait un accompagnement allégé.

3. Discussion

Dans cette section, les principaux résultats sont mis en lien avec la littérature scientifique. La structure suit les trois sous-questions de recherche : pour chacune, une synthèse des résultats est proposée, suivie d'une discussion appuyée par la littérature et de la formulation d'hypothèses. Enfin, les limites de l'étude ainsi que des perspectives sont discutées.

3.1. Synthèse des résultats pour la question de recherche 1

La première sous-question de recherche est : au cours des différentes phases de l'expatriation, quelles pratiques managériales ont été mises en place pour faciliter l'ajustement culturel des expatriés ? Pour répondre à cette question, les pratiques identifiées sont d'abord listées par phase, puis croisées avec les trois dimensions de l'ajustement culturel (Black et al., 1991) afin d'identifier les pratiques contribuant spécifiquement à chaque dimension.

Le tableau 9 reprend l'ensemble des pratiques identifiées dans les entretiens, organisées par phase d'expatriation.

Tableau 9 : dispositifs organisationnels et managériaux identifiés par phase d'expatriation

Source	Élément identifié	Effectifs (N)
Phase pré-départ	Cultural training (selon RH6 uniquement)	1
Phase pré-départ	Cours de langue du pays d'accueil (selon RH6)	1

Source	Élément identifié	Effectifs (N)
Phase pré-départ	Préparation logistique externalisée	1
Onboarding	Plan d'intégration de 90 jours	1
Onboarding	Buddy system / parrainage	1
Onboarding	One-to-one avec le manager	3
Onboarding	Checklist d'intégration RH	1
Onboarding	Leadership assimilation (selon RH6)	1
Suivi continu	Check-ins hebdomadaires avec le manager	2
Suivi continu	Feedback informel quotidien	1
Suivi continu	Soutien RH ponctuel à la demande	2
Phase retour	Garantie de repositionnement (selon RH6)	1
Phase retour	Rapatriement logistique (selon RH6)	1

Afin de faire le lien de ces pratiques à l'ajustement culturel proprement dit, le tableau 10 propose un croisement entre les pratiques identifiées et les trois dimensions de l'ajustement (Black et al., 1991). Le tableau se lit de la sorte : lorsqu'une case est cochée, cela signifie que la pratique managériale mise en place vise à promouvoir une ou plusieurs dimensions de l'ajustement culturel.

Tableau 10 : croisement entre pratiques managériales et dimensions de l'ajustement culturel

Pratique managériale	Ajustement au travail	Ajustement aux interactions	Ajustement général (climat, nourriture, transport, etc.)
Cultural training pré-départ (RH6)	x	x	x
Cours de langue pré-départ (RH6)	-	x	x
Plan d'onboarding 90 jours (E1)	x	-	x
Buddy system (E1)	x	x	x

Pratique managériale	Ajustement au travail	Ajustement aux interactions	Ajustement général (climat, nourriture, transport, etc.)
One-to-one avec le manager (E1, E2, E5)	x	-	-
Check-ins hebdomadaires (E1, E5)	x	-	-
Mentorat informel (E1, E5)	x	x	-
Présentation des codes locaux (E1, RH6)	-	x	x
Accompagnement à la relocation (E1, RH6)	-	-	x
Leadership assimilation (RH6)	x	x	-

3.2. Discussion

Les pratiques managériales identifiées dans les entretiens couvrent l'ensemble des phases de l'expatriation, mais leur mise en œuvre est très inégale entre les cas. Cette inégalité s'observe à la fois entre les expatriés et au sein du discours d'une même expérience. Comme l'indiquent Godinho et al. (2023) et Cable et al. (2013), un onboarding structuré (plan d'intégration, buddy, check-ins) constitue un dispositif efficace pour faciliter l'ajustement. Les cas d'E1 et d'E5 confirment ce constat. Toutefois, les cas d'E3 et d'E4 montrent que des expatriés peuvent réussir leur ajustement en l'absence de dispositifs formels, à condition de mobiliser des ressources individuelles importantes.

Le croisement entre pratiques et dimensions de l'ajustement (tableau 10) met en évidence un déséquilibre. Les pratiques managériales ciblent prioritairement l'ajustement au travail, alors que les deux autres dimensions (interactions, général) sont plus rarement adressées explicitement par le manager. Ce constat rejoint les observations de Bhaskar-Shrinivas et al. (2005), qui pointent que l'ajustement aux interactions et l'ajustement général sont fréquemment laissés à la charge de l'individu et de son réseau personnel. Le buddy system rapporté par E1 constitue à cet égard une exception remarquable, étant donné qu'il combine l'aspect managérial et le soutien à l'ajustement interactionnel.

La phase de préparation pré-départ apparaît comme l'angle mort principal des pratiques rapportées. Bien que RH6 décrive un dispositif systématique de cultural training et de cours de

langue (Barmeyer & Davoine, 2012 ; Danisman, 2014), aucun expatrié de l'échantillon n'en a effectivement bénéficié avant son départ. Ce résultat rejoint les observations d'Abdullah et Jin (2015), qui soulignent que l'absence de préparation est l'un des facteurs de risque les plus fréquemment associés aux échecs d'expatriation. Le tableau 10 montre par ailleurs que les pratiques pré-départ (cultural training, cours de langue) sont précisément celles qui couvrent le mieux les trois dimensions de l'ajustement, ce qui rend leur absence d'autant plus problématique.

Les pratiques d'onboarding identifiées se rapprochent du modèle décrit par Godinho et al. (2023). E1 a notamment bénéficié d'un buddy system, qui se rapproche de la pratique de mentoring informel décrite par Robert et al. (2014) comme particulièrement efficace pour réduire le sentiment d'isolement et de solitude à l'arrivée.

À partir de ces constats, trois hypothèses se dégagent :

Hypothèse : *les pratiques managériales centrées sur l'onboarding facilitent prioritairement l'ajustement au travail, et plus rarement l'ajustement aux interactions et l'ajustement général.*

Hypothèse : *le buddy system et le cultural training pré-départ constituent les dispositifs les plus complets, dans la mesure où ils couvrent les trois dimensions de l'ajustement (Black et al., 1991).*

Hypothèse : *l'absence de préparation pré-départ est compensée par la suite par les ressources individuelles de l'expatrié, mais au prix d'un investissement personnel plus important.*

3.3. Synthèse des résultats pour la question de recherche 2

La seconde sous-question de recherche est : de quelle manière les expatriés perçoivent-ils ces pratiques mises en place par leur manager local ? Cette question s'applique aux trois expatriés ayant un manager local sur place (E1, E2, E5). Les configurations d'E3 et E4, n'ayant pas de manager local, sont traitées séparément en tant que cas particuliers. Les éléments de perception identifiés sont repris dans le tableau 11.

Tableau 11 : perception des pratiques managériales par les expatriés

Source	Élément identifié	Effectifs (N)
Perception positive	Feedbacks réguliers perçus comme structurants	4
Perception positive	Mentorat et soutien relationnel valorisés	3
Perception positive	Adaptation du style de management appréciée	2
Perception négative	Évitement du feedback direct	1

Source	Élément identifié	Effectifs (N)
Perception nuancée	Manager peu présent mais autonomie appréciée	2

3.4. Discussion

Les expatriés interrogés ne valorisent pas tant la formalisation des pratiques managériales mais bien plus la posture relationnelle de leur manager. Cette observation rejoint la théorie de l'échange leader-membre (LMX) de Graen et Uhl-Bien (1995), selon laquelle la qualité de la relation dyadique entre un manager et son collaborateur conditionne de manière significative l'engagement et l'ajustement de ce dernier. Le cas d'E1 illustre cette dynamique : son CEO incarne un « manager-mentor » dont la posture a fortement contribué à son ajustement, au-delà des dispositifs formels mis en place.

Toutefois, le cas d'E1 met également en évidence une limite importante de la relation LMX en contexte interculturel. Lorsque ce même CEO a évité de délivrer un feedback direct sur les retards d'E1 et a délégué cette tâche à la RH, sa compétence interculturelle a été perçue comme insuffisante par E1. Ce résultat concorde avec les travaux de Rao-Nicholson et al. (2020) et Meier (2024a) qui soulignent que la qualité de la relation managériale en contexte interculturel dépend de la capacité du manager à adapter son style à la culture de son collaborateur.

Concernant les expatriés sans manager local sur place (E3, E4), ils ne rapportent pas pour autant une perception négative de leur expatriation. E3 indique apprécier l'autonomie qui lui est laissée. E4 valorise la confiance que lui accorde sa manageuse à distance. Ce résultat suggère que l'absence de manager local n'est pas systématiquement vécue comme un manque, à condition que l'autonomie soit reconnue et que la communication à distance soit fluide. Cette configuration interroge néanmoins le fait de généraliser le modèle classique de l'accompagnement managérial à l'expatriation, dans un contexte où le télétravail transnational se diffuse (Barreda & Bernstein, 2021).

Ces résultats permettent d'avancer les hypothèses suivantes :

Hypothèse : *la qualité perçue de la relation manager-expatrié dépend davantage de la posture relationnelle du manager que de la formalisation des dispositifs.*

Hypothèse : *la compétence interculturelle du manager local influence l'efficacité de la relation LMX en contexte d'expatriation.*

Hypothèse : *l'absence de manager local sur place n'est pas un facteur d'insatisfaction si la confiance et la fluidité de communication à distance sont assurées.*

Hypothèse : *les expatriés perçoivent les feedbacks réguliers comme une structure rassurante, qu'ils soient formels ou informels.*

3.5. Synthèse des résultats pour la question de recherche 3

La troisième sous-question de recherche est : comment les dispositifs organisationnels (formation, onboarding, suivi RH) soutiennent-ils les pratiques d'accompagnement du manager local ? Pour répondre à cette question, deux niveaux d'analyse sont mis en place. Le premier identifie les mécanismes de soutien observés ou potentiels entre dispositifs RH et action managériale. Le second met en lumière le décalage entre les dispositifs décrits par RH6 et la perception que les expatriés en ont sur le terrain. Le tableau 12 synthétise les mécanismes de soutien identifiés.

Tableau 12 : mécanismes de soutien des dispositifs organisationnels à l'action managériale

Source	Élément identifié	Effectifs (N)
Pré-départ	Cultural training : prépare le manager à accueillir un profil culturel donné	1
Pré-départ	Cours de langue : facilite l'interaction quotidienne manager-expatrié	1
Onboarding	Checklist RH : structure les premiers échanges manager-expatrié	1
Onboarding	Buddy system : décharge le manager de l'accompagnement informel	1
Onboarding	Leadership assimilation : articule directement RH et manager autour de l'équipe	1
Suivi continu	Coordination manager-RH sur l'intégration	1
Phase retour	Repositionnement organisationnel anticipé	1

Le dispositif de leadership assimilation décrit par RH6 mérite une attention spécifique, dans la mesure où il constitue le seul dispositif clairement identifié dans les données qui combine explicitement l'action des RH et l'action du manager autour de l'ajustement culturel. Ce dispositif consiste en un atelier organisé par les RH, durant lequel les membres de l'équipe d'accueil expriment leurs représentations du nouveau manager expatrié, posent des questions et confrontent leurs préférences. RH6 indique que ce dispositif permet de désamorcer des « a priori » culturels et de poser les bases d'une relation LMX adaptée. Cependant, aucun expatrié

de l'échantillon n'en a bénéficié, ce qui peut indiquer que ce dispositif est rare dans les pratiques effectives.

Le tableau 13 reprend la comparaison entre dispositifs institutionnels et le vécu rapporté par les expatriés.

Tableau 13 : comparaison entre dispositifs institutionnels (RH6) et vécu rapporté (E1 à E5)

Source	Élément identifié	Effectifs (N)
Pré-départ (institutionnel)	Cultural training, cours de langue, leadership assimilation	1
Pré-départ (vécu)	Aucune préparation rapportée	4
Onboarding (institutionnel)	Politique de mobilité formalisée et structurée	1
Onboarding (vécu)	Onboarding structuré rapporté	3
Suivi RH (institutionnel)	Cellule centralisée Global Mobility	1
Suivi RH (vécu)	Soutien RH structurant rapporté	1
Suivi RH (vécu)	Soutien RH limité ou absent	4

3.6. Discussion

Le dispositif de leadership assimilation rapporté par RH6 illustre un mécanisme de soutien organisationnel particulièrement abouti à la pratique managériale. Il articule l'action des RH (organisation, animation) et celle du manager (engagement dans l'atelier, adaptation au feedback reçu) autour d'un objectif commun : l'ajustement réciproque entre l'expatrié et son équipe d'accueil. Ce type de dispositif s'apparente à ce que Brewster et al. (2016) appellent une « pratique RH stratégique » en mobilité internationale, ou en d'autres mots un dispositif qui dépasse la simple logistique pour intervenir directement sur la qualité de la relation avec le manager. Le fait qu'aucun expatrié de l'échantillon n'en ait bénéficié, alors même que RH6 le décrit comme une pratique régulière au sein de son organisation, soulève la question de la diffusion effective de ce type de dispositif.

Plus largement, le décalage entre dispositifs institutionnels et le vécu de terrain constitue un résultat central de cette recherche. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer ce décalage. Une première explication est que les dispositifs formalisés au niveau du siège ne se traduisent pas toujours par des pratiques effectives et lisibles sur le terrain, comme le montre Vignal (2015),

qui met en évidence un écart entre les discours RH et les pratiques réellement vécues par les expatriés. Une seconde est que les dispositifs les plus aboutis (comme le leadership assimilation) sont réservés à un sous-ensemble réduit d'expatriés, généralement de profil AE, et ne sont pas accessibles aux SIE (Mäkelä et al., 2022).

L'analyse fait également apparaître une fragilité spécifique des expatriés auto-initiés (SIE) face aux dispositifs organisationnels. E4 et E5, en particulier, évoluent dans des configurations où le département RH est absent ou contourné. Dans ces cas, le mécanisme de soutien RH-manager est tout simplement inexistant : il n'y a ni dispositif RH formalisé, ni manager local sur place. Ce résultat rejoint les travaux de Cerdin et Selmer (2014) et d'Andresen et al. (2020), qui soulignent que les SIE sont structurellement moins encadrés que les AE.

Enfin, la collaboration entre manager et RH se voit être une condition structurelle de la qualité de l'accompagnement. Le cas d'E1, dans lequel cette collaboration est explicite, contraste avec ceux d'E4 et E5, où elle est absente ou opaque. Ce constat rejoint les travaux de Szierbowski-Seibel et al. (2019) et Van Der Laken et al. (2019) sur l'importance de la coordination interne entre acteurs RH et managériaux dans les processus d'expatriation. Le dispositif de leadership assimilation peut être lu comme une formalisation aboutie de cette coordination.

Au regard de ces analyses, les quatre hypothèses suivantes peuvent être formulées :

Hypothèse : *les dispositifs organisationnels les plus aboutis (cultural training, leadership assimilation) soutiennent l'action managériale en agissant en amont sur les représentations réciproques du manager et de l'équipe.*

Hypothèse : *il existe un décalage entre les politiques RH formalisées au niveau du siège et leur perception par les expatriés sur le terrain.*

Hypothèse : *la coordination explicite entre manager et RH constitue un facteur déterminant de la qualité perçue de l'accompagnement.*

Hypothèse : *l'intelligence culturelle individuelle de l'expatrié joue un rôle compensatoire dans les configurations où l'accompagnement organisationnel est partiel.*

Limites et perspectives de recherche

Limites

Les résultats présentés sont à considérer avec recul. Ce travail présente certaines limites à la fois méthodologiques et liées à l'objet d'étude.

La première est liée à la taille de l'échantillon. Les six entretiens menés permettent une analyse défendable pour une recherche exploratoire, mais ne visent pas une représentativité statistique. Les résultats doivent donc être lus comme des pistes de compréhension.

La deuxième limite concerne l'absence de manager local dans l'échantillon. Les tentatives de recrutement n'ont pas abouti dans le temps imparti par le calendrier de réalisation de ce travail. Les perspectives managériales ne sont donc accessibles qu'à travers les discours des expatriés et le regard institutionnel porté par RH6. Cette triangulation partielle a directement justifié la reformulation de la question de recherche initialement centrée sur « le rôle des pratiques managériales » vers une question centrée sur « la perception du rôle que joue le manager ». Cette modification répond à la fois à un souci de cohérence interne (faire correspondre la question aux données effectivement collectées) et à un point d'attention épistémologique : les conclusions de ce travail ne portent pas sur l'action managériale telle qu'elle se déploie sur le terrain, mais sur la manière dont elle est perçue et rapportée par celles et ceux qui en font l'expérience.

La troisième limite tient à l'hétérogénéité des configurations étudiées. Les expatriés interrogés présentent des profils variés (secteurs, pays d'origine, statuts AE/SIE, tailles d'organisation). Cette diversité enrichit la variété des expériences recueillies, mais complique les comparaisons inter-cas. Un échantillonnage plus homogène aurait permis des analyses comparatives plus fines.

La quatrième limite concerne la distinction AE/SIE, traitée ici comme un élément de contextualisation plutôt que comme une variable d'analyse systématique, en raison de la taille réduite de chaque sous-groupe.

Enfin, un biais de désirabilité sociale est susceptible d'avoir influencé les entretiens, les participants pouvant être enclins à présenter leur expatriation sous un jour positif. La triangulation avec le regard RH atténue partiellement ce biais sans l'éliminer.

Perspectives de recherche

Quatre perspectives de recherche se dégagent de ce travail.

La première et la plus importante dans ce contexte d'étude, consiste à intégrer des managers locaux dans la collecte de données. Une étude triangulant expatriés, manager et professionnel RH autour d'une même mission permettrait de qualifier les convergences et divergences de perception entre ces trois acteurs, et d'éprouver empiriquement les hypothèses formulées plus haut, notamment celle reliant la compétence interculturelle du manager à la qualité de l'échange leader-membre (LMX)

La deuxième vise à approfondir le décalage observé entre dispositifs institutionnels et vécu empirique. Une enquête longitudinale, suivant un même expatrié de la phase pré-départ jusqu'au retour, donnerait accès au temps long de l'ajustement et permettrait d'identifier les moments-clés où les pratiques managériales font la différence, ou au contraire font défaut.

La troisième perspective porte sur la population émergente des expatriés en télétravail transnational, dont le cas d'E4 illustre la spécificité. Ce profil hybride, en croissance mais peu documenté, interroge les catégories classiques de mobilité internationale (AE/SIE) et invite à repenser le pilotage de l'ajustement culturel lorsque ni manager local ni équipe d'accueil ne sont physiquement présents.

Enfin, le rôle compensatoire de l'intelligence culturelle suggéré par cette étude gagnerait à être évalué par une recherche mixte associant la CQ Scale d'Ang et al. (2007) à des entretiens qualitatifs. Une telle articulation permettrait de relier le niveau mesuré de CQ aux récits d'ajustement et d'isoler les configurations dans lesquelles la CQ individuelle compense effectivement la faiblesse de l'accompagnement organisationnel.

Conclusion

Le présent travail visait à explorer la perception du rôle que joue le manager dans le processus d'expatriation professionnelle en Europe, en accordant une attention particulière à l'accompagnement perçu par les expatriés et la professionnelle RH, ainsi qu'à leur ajustement culturel.

La partie théorique a permis d'établir un cadre conceptuel autour de quatre axes : le processus d'expatriation et la distinction entre expatriés assignés (AE) et auto-initiés (SIE), l'ajustement culturel et le modèle des trois dimensions de Black et al. (1991), les pratiques managériales d'accompagnement et le rôle des ressources humaines, et enfin l'intelligence culturelle entendue dans le sens d'Ang et al. (2007). La spécificité du contexte européen a été abordée de manière transversale à ces quatre axes.

La partie pratique a mobilisé une méthodologie qualitative exploratoire, fondée sur six entretiens semi-directifs analysés selon le cadre en six phases de Braun et Clarke (2006). L'analyse thématique a permis d'identifier cinq thèmes principaux.

Les résultats obtenus soulignent que l'accompagnement d'une expatriation ne se réduit ni à un dispositif logistique, ni à une politique formalisée. Il se construit dans l'articulation entre une politique organisationnelle cohérente, une relation managériale attentive et une intelligence culturelle partagée tant par les employés que par les supérieurs. Comme le formule l'un des participants, « il faut plutôt chercher non pas les différences, mais les similitudes interculturelles » (E2). Cette posture, exprimée par un expatrié, mériterait d'être également mobilisée par les acteurs organisationnels qui accompagnent ces mobilités.

Malgré les limites de ce travail, notamment la taille de l'échantillon et l'absence de manager local dans la collecte, les résultats obtenus ouvrent plusieurs perspectives. Une recherche future intégrant les trois acteurs (expatrié, manager, RH) autour d'une même mission permettrait d'approfondir la compréhension de leurs interactions. Le développement du télétravail transnational et la diversification des profils d'expatriés constituent par ailleurs des champs prometteurs pour la recherche en gestion interculturelle.

Bibliographie

- Abdullah, D. N. M. A., & Jin, C. S. (2015). Determining the Types of Training and Development Supports for Expatriates. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 172, 548-554. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.401>
- Al Ariss, A., & Syed, J. (2011). Capital Mobilization of Skilled Migrants : A Relational Perspective. *British Journal Of Management*, 22(2), 286-304. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00734.x>
- Allianzcare (2018, 13 Septembre). *Reasons for expatriate failure and how HR can help*. https://www.allianzcare.com/en/employers/business-hub/hr-blogs/expat-failure.html#0_summary
- Amine, N. R. E., & Cascón-Pereira, R. (2023). What does expatriate success mean ? Developing a comprehensive definition through a systematic literature review. *Career Development International*, 29(1), 3-79. <https://doi.org/10.1108/cdi-12-2022-0326>
- Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M. (2014). Addressing international mobility confusion – developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. *The International Journal Of Human Resource Management*, 25(16), 2295-2318. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.877058>
- Andresen, M., Pattie, M. W., & Hippler, T. (2020). What does it mean to be a ‘self-initiated’ expatriate in different contexts ? A conceptual analysis and suggestions for future research. *The International Journal Of Human Resource Management*, 31(1), 174-201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674359>
- Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M. L. (2011). Cultural intelligence. Dans *Cambridge University Press eBooks* (p. 582-602). <https://doi.org/10.1017/cbo9780511977244.030>

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence scale [Base de données]. Dans *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t24375-000>
- Arifa, Y. N., Baroudi, S. E., & Khapova, S. N. (2021). How do Individuals Form Their Motivations to Expatriate ? A Review and Future Research Agenda. *Frontiers In Sociology*, 6, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.631537>
- Armon, B., Steelman, L., & Jensen, S. (2023). The role of the feedback environment in expatriate adjustment. *Journal of Global Mobility the Home of Expatriate Management Research*, 11(2), 200–214. <https://doi.org/10.1108/jgm-08-2022-0040>
- Barabel, M. & Meier, O. (2018). Chapitre 2. La gestion internationale des ressources humaines. Dans M. Barabel & O. Meier (Eds.), *Gestion internationale des ressources humaines* (pp. 58-166). Dunod. <https://shs.cairn.info/gestion-internationale-des-ressources-humaines--9782100774975-page-58?lang=fr>.
- Barmeyer, C., & Davoine, E. (2012). Comment gérer le retour d’expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? *Gestion*, 37(2), 45-53. <https://doi.org/10.3917/riges.372.0045>
- Barmeyer, C., Bausch, M., & Moncayo, D. (2019). Cross-cultural management research: Topics, paradigms, and methods A journal-based longitudinal analysis between 2001 and 2018. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 19(2), 218–244. <https://doi.org/10.1177/1470595819859603>
- Barreda, N. C., & Bernstein, S. (2021). Enjeux juridiques du télétravail transfrontalier. *Compétences futures du Gouvernement du Canada* <https://ruor.uottawa.ca/server/api/core/bitstreams/9436e0a2-f491-4efa-8d3a-0d4a78013699/content>

- Bartel-Radic, A. (2016). L'évaluation des compétences interculturelles. *Les Politiques Sociales*, 3-4(2), 88-100. <https://doi.org/10.3917/lps.163.0088>.
- Beddi, H., & Nivoix, S. (2017). Chapitre 9. La gestion internationale des ressources humaines. Dans H. Beddi & S. Nivoix (Eds.), *Management international* (pp. 169-187). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.beddi.2017.01.0169>.
- Bell, L., & Dutercq, Y. (2022). Chapitre 3. Articuler les techniques d'enquête quantitatives et qualitatives. Dans B. Albero & J. Thievenaz (Eds.), *Enquêter dans les métiers de l'humain* (pp. 382-395). Éditions Raison et Passions. <https://doi.org/10.3917/rp.alber.2022.01.0382>
- Berthier, N. (2023). Chapitre 4. Les entretiens. Dans N. Berthier (Ed.), *Les techniques d'enquête en sciences sociales - Méthodes et exercices corrigés* (pp. 74-97). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/les-techniques-d-enquete-en-sciences-sociales--9782200635459-page-74?lang=fr>.
- Beugelsdijk, S., Koen, C. I., & Noorderhaven, N. G. (2006). Organizational Culture and Relationship Skills. *Organization Studies*, 27(6), 833-854. <https://doi.org/10.1177/0170840606064099>
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions. *The Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281. <http://www.jstor.org/stable/20159655>
- Biemann, T., & Andresen, M. (2010). Self-initiated foreign expatriates versus assigned expatriates. *Journal Of Managerial Psychology*, 25(4), 430-448. <https://doi.org/10.1108/02683941011035313>
- Bioy, A., Castillo, M.-C. et Koenig, M. (2021). Chapitre 1. La méthode qualitative et ses enjeux. Dans A. Bioy, M. Castillo & M. Koenig (Eds.), *Les méthodes qualitatives en*

psychologie clinique et psychopathologie (pp. 21-33). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.casti.2021.01.0021>.

Björkman, I., & Welch, D. (2015). Framing the field of international human resource management research. *The International Journal Of Human Resource Management*, 26(2), 136-150. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.922361>

Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-Cultural Training Effectiveness : A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *Academy Of Management Review*, 15(1), 113-136. <https://doi.org/10.2307/258109>

Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment : An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy Of Management Review*, 16(2), 291-317. <https://doi.org/10.2307/258863>

Bonache, J., Brewster, C., & Froese, F. J. (2020). Global mobility. Dans J. Bonache, C. Brewster & F. J. Froese (Eds.), *Global Mobility and the Management of Expatriates* (pp. 1-28). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108679220.001>

Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., & Cerdin, J. (2017). The changing nature of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 60(6), 815-821. <https://doi.org/10.1002/tie.21957>

Bouaziz, S. & Mahtout, K. (2017). *Le rôle du management interculturel dans la gestion de choc culturel Cas : «Danone Algérie»* [Mémoire de master]. http://dspace.esca-alger.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/974/PDFsam_merge.pdf?sequence=3

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Brewster, C., Gooderham, P. N., & Mayrhofer, W. (2016). Human resource management : the promise, the performance, the consequences. *Journal Of Organizational Effectiveness People And Performance*, 3(2), 181-190. <https://doi.org/10.1108/joepp-03-2016-0024>
- Burakova, M., & Filbien, M. (2019). Intelligence culturelle comme prédicteur de la performance au travail en expatriation : rôle médiateur de l'ajustement culturel. *Pratiques Psychologiques*, 26(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2019.03.003>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan management review*, 54(3), 23-28. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf
- Callahan, S. (2023). Chapitre 27. Les travailleurs expatriés. Dans F. Chapelle, S. Callahan, P. Havette, P. Légeron, Y. Liberi & A. Tison (Eds.) *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : en 36 notions* (pp. 278-291). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2023.02.0278>.
- Cerdin, J. L., & Pargneux, M. L. (2012). Réussite de la mobilité internationale : l'impact des caractéristiques individuelles liées a la carrière. *Question(S) de Management*, 1(2), 11-24. <https://doi.org/10.3917/qdm.122.0011>
- Cerdin, J.-L. (2012). Savoir gérer une carrière internationale. *Gestion*, 37(3), 19-27. <https://doi.org/10.3917/riges.373.0019>.
- Cerdin, J-L, & Selmer, J. (2014). Who is a self-initiated expatriate ? Towards conceptual clarity of a common notion. *The International Journal Of Human Resource Management*, 25(9), 1281-1301. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.863793>
- Chahbar, H. & Lahrech, A. (2023). Le rôle du leadership dans l'alignement du management interculturel sur la culture organisationnelle. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5), 462-476. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10047652>

- Chen, M. (2019). The Impact of Expatriates' Cross-Cultural Adjustment on Work Stress and Job Involvement in the High-Tech Industry. *Frontiers In Psychology*, 10, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02228>
- Chew, E. Y. T., Ghurburn, A., Terspstra-Tong, J. L. Y., & Perera, H. K. (2021). Multiple intelligence and expatriate effectiveness: the mediating roles of cross-cultural adjustment. *The International Journal Of Human Resource Management*, 32(13), 2856-2888. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616591>
- Clarke, V., & Braun, V. (2016). Thematic analysis. *The Journal Of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Cobern, W., & Adams, B. (2020). When interviewing : how many is enough ? *International Journal Of Assessment Tools In Education*, 7(1), 73-79. <https://doi.org/10.21449/ijate.693217>
- Coron, C. (2020). Outil 56. Les enjeux juridiques et éthiques. Dans C. Coron (Ed.), *La boîte à outils de l'Analyse de données* (pp. 184-187). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-page-184?lang=fr>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches 4 edition* (4^e éd.). Sage.
- Čuhlová, R. (2019). Intercultural Adaptation Process and Its Determinants. *International Journal Of Economics Finance And Management Sciences*, 7(6), 215-221. <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20190706.16>
- Danisman, S. A. (2014). Change of attitude toward culture : pre- and post-expatriation experiences of managers. *Korean Social Science Journal*, 41(2), 79-95. <https://doi.org/10.1007/s40483-014-0017-2>

- Debret, J. (2019, 11 octobre). *Les différentes méthodes de recherche et de collecte de données*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/differentes-methodes-de-recherche/#1-recherche-transversale>
- Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É., & Jourdan, P. (2021). Chapitre 6. L'analyse des données qualitatives et documentaires. Dans E. Delacroix, A. Jolibert, É. Monnot & P. Jourdan (Eds.), *Marketing Research Méthodes de recherche et d'études en marketing* (pp. 151-177). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.delac.2021.01.0151>.
- Demoney, A. (2016). La recherche qualitative : introduction à la méthodologie de l'entretien. *Kinésithérapie la Revue*, 16(180), 32-37. <https://doi.org/10.1016/j.kine.2016.07.004>
- Directive 2018/957/UE, (2018). *Journal officiel de l'Union européenne*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/957/oj/eng>
- Dumazert, J. (2011). Chef de guildes et métier de manager : un constat RH pour une prospective sectorielle appliquée aux mondes virtuels. *Revue Management & Avenir*, (49), 256-276. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/chef-de-gilde-et-metier-manager-un-constat-rh/docview/1689815202/se-2>
- Erogul, M., & Rahman, A. (2017). The Impact of Family Adjustment in Expatriate Success. *Journal Of International Business And Economy*, 18(1), 1-23. <https://doi.org/10.51240/jibe.2017.1.1>
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal Of Theoretical And Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique* [Conférence]. XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal. <https://hal.science/hal-00821448v1>

- France, T., Booyesen, L., & Baron, C. (2019). Cross-cultural professional experiences of female expatriates. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(4), 522-545. <https://doi.org/10.1108/ccsm-05-2018-0062>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Contextualizing strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 439-460. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1624410>
- Gandy, K. (2024). How many interviews or focus groups are enough ? *Evaluation Journal Of Australasia*, 24(3), 211-223. <https://doi.org/10.1177/1035719x241266964>
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook : An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guimond, S. (2010). Chapitre 5. Le comportement social : similitudes et différences entre les cultures. Dans S. Guimond (Ed.), *Psychologie sociale : perspective multiculturelle* (pp. 99-121). Mardaga. <https://shs.cairn.info/psychologie-sociale-perspective-multiculturelle--9782804700324-page-99?lang=fr>.
- Guttormsen, D. S., Francesco, A. M., & Chapman, M. K. (2018). Revisiting the expatriate failure concept : A qualitative study of Scandinavian expatriates in Hong Kong. *Scandinavian Journal Of Management*, 34(2), 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.03.005>
- Hack-Polay, D., & Mahmoud, A. B. (2023). Beyond culture shock : entering the complex world of Global South expatriates' adaptation. *Qeios*, 1-16. <https://doi.org/10.32388/cix9q0>

- Hall, E. T., & Hall, M. R. (2001). Key concepts: Underlying structures of culture. Dans M. H. Albrecht (Ed.), *International HRM: Managing diversity in the workplace* (pp. 199-202). Blackwell Business. [csun.edu/faculty/sheena.malhotra/Intercultural/Key_Concepts - Hall and Hall - 1.pdf](https://csun.edu/faculty/sheena.malhotra/Intercultural/Key_Concepts_-_Hall_and_Hall_-_1.pdf)
- Hammer, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity : The intercultural development inventory. *International Journal Of Intercultural Relations*, 27(4), 421-443. [https://doi.org/10.1016/s0147-1767\(03\)00032-4](https://doi.org/10.1016/s0147-1767(03)00032-4)
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). Response to geert hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149-159. researchgate.net/profile/Fons-Trompenaars/publication/348109177_Response_to_Geert_Hofstede_full_text/links/5fcef2948299b14088613757/Response-to-Geert-Hofstede-full-text.pdf
- Hechanova, R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2003). Antecedents and Consequences of Employees' Adjustment to Overseas Assignment : A Meta-analytic Review. *Applied Psychology*, 52(2), 213-236. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00132>
- Heirman, J-C. (2015, 30 novembre). *La lutte contre le dumping social : Opportunités et défis*. [Conférence]. Service public fédéral Sécurité social. benelux.int/files/5514/5992/6965/Pres.JC.Heirman.pdf
- Hiltrop, J. M., & Janssens, M. (1990). Expatriation : Challenges and recommendations. *European Management Journal*, 8(1), 19-26. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(90\)90045-8](https://doi.org/10.1016/0263-2373(90)90045-8)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *Online Readings In Psychology And Culture*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- International Living. (2025, 9 Juillet). *What is an Expat? What Does it Mean to be an Expat or Expatriate?* <https://internationalliving.com/what-is-an-expat-qa/>

- Islam, R., Fakhrorazi, A., Hartini, H., & Raihan, M. A. (2019). Globalization and its impact on international business. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 256-265. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7130>
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.001>
- Kraimer, M., Bolino, M., & Mead, B. (2015). Themes in Expatriate and Repatriate Research over Four Decades : What Do We Know and What Do We Still Need to Learn ? *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 3(1), 83-109. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062437>
- Kumar, N. V., & Pandey, N. S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal Of Engineering Development And Research*, 5(1), 198-206. <https://www.ijedr.org/download.php?file=IJEDR1701032.pdf>
- Lavaerts W. (2026, 27 Février). *Expatrié ou impatrié : quelles différences et quel statut choisir ?* Partena Professional. <https://www.partena-professional.be/fr/expatrie-ou-impatrie-queelles-differences-et-quel-statut-choisir>
- Lloyd, S., & Härtel, C. (2010). Intercultural competencies for culturally diverse work teams. *Journal Of Managerial Psychology*, 25(8), 845-875. <https://doi.org/10.1108/02683941011089125>
- Mäkelä, L., Suutari, V., Rajala, A., & Brewster, C. (2022). Job exhaustion among assigned and self-initiated expatriates – the role of effort and reward. *Journal of Global Mobility the Home of Expatriate Management Research*, 10(4), 456–475. <https://doi.org/10.1108/jgm-06-2022-0028>
- Martin, C. (2005). Management interculturel en Europe. *la Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 214-215(4), 25-33. <https://doi.org/10.3917/rsg.214.0025>

- Martins, S. M., Overbey, J., & Metros, A. (2023). Expatriate Management : A New Perspective, an Exploratory Case Study. *International journal of social sciences and management research*, 9(2), 45-52. <https://doi.org/10.56201/ijssmr.v9.no2.2023.pg45.52>
- Mayrhofer, U. (2017). Chapitre 6. Cultures et gestion des ressources humaines. Dans U. Mayrhofer (Ed.), *Management interculturel : Comprendre et gérer la diversité culturelle* (pp. 161-188). Vuibert. <https://shs.cairn.info/management-interculturel--9782311403923-page-161?lang=fr>.
- McNulty, Y., & Brewster, C. (2016). Theorizing the meaning(s) of ‘expatriate’: establishing boundary conditions for business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 27-61. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243567>
- Medimmigrant. (2023). *Annexe 15*. <https://medimmigrant.be/IMG/pdf/bijlage-06-2023-fr-2.pdf>
- Meier, O. (2019a). Chapitre 1. Culture d’entreprise et cultures nationales. Dans O. Meier (Ed.), *Management interculturel* (pp. 7-28). Dunod. <https://shs.cairn.info/management-interculturel--9782100788897-page-7?lang=fr>
- Meier, O. (2019b). Chapitre 5. L’adaptation de l’organisation et de ses structures. Dans O. Meier (Ed.), *Management interculturel* (pp. 113-142). Dunod. <https://shs.cairn.info/management-interculturel--9782100788897-page-113?lang=fr>.
- Meier, O. (2024a). 7. Le management d’une équipe multiculturelle. Dans O. Meier (Ed.), *Management interculturel : Négocier, manager et communiquer en contexte interculturel* (p. 251-287). Dunod. <https://shs.cairn.info/management-interculturel-8e-ed--9782100868346-page-251?lang=fr>.
- Meier, O. (2024b). CAS 3. Expatriation : Gestion du retour. Dans O. Meier (Ed.), *Management interculturel : Négocier, manager et communiquer en contexte interculturel* (p. 323-340). Dunod. <https://shs.cairn.info/management-interculturel-8e-ed--9782100868346-page-323?lang=fr>.

- Mik-Meyer, N. (2020). Multimethod qualitative research. Dans D. Silverman (Ed.), *Qualitative Research* (pp. 357-374). SAGE.
https://www.researchgate.net/publication/348651286_Multimethod_qualitative_research
- Morin, G., & Talbot, D. (2024). Advancing Corporate Social Responsibility : Development of a Measurement Scale Unveiling Organizational Citizenship Behaviors in Culturally Diverse Environments. *Journal Of Intercultural Management*, 16(1), 99-135.
<https://doi.org/10.2478/joim-2024-0004>
- Morris, A. (2025, 20 mars). *How to Avoid Expatriate Failure*. DavidsonMorris.
https://www.davidsonmorris.com/expatriate-failure/#elementor-toc_heading-anchor-0
- Naeem, A., Nadeem, A.B., & Khan I. U. (2015). Culture Shock and Its effects on Expatriates. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 4(6), 248-258.
[researchgate.net/profile/Ali-Bin-Nadeem/publication/305349114_Culture_Shock_and_Its_effects_on_Expatriates/links/5789a0d808ae59aa6675e565/Culture-Shock-and-Its-effects-on-Expatriates.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ali-Bin-Nadeem/publication/305349114_Culture_Shock_and_Its_effects_on_Expatriates/links/5789a0d808ae59aa6675e565/Culture-Shock-and-Its-effects-on-Expatriates.pdf)
- Nowak, C., & Linder, C. (2016). Do you know how much your expatriate costs ? An activity-based cost analysis of expatriation. *Journal Of Global Mobility The Home Of Expatriate Management Research*, 4(1), 88-107. <https://doi.org/10.1108/jgm-10-2015-0043>
- Nunes, I. M., Felix, B., & Prates, L. A. (2017). Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance : a study with expatriates living in Brazil. *Revista de Administração*, 52(3), 219-232. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.010>
- Oberg, K. (1960). Cultural Shock : Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7(4), 177-182. <https://doi.org/10.1177/009182966000700405>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 12. L'analyse thématique. Dans P. Paillé & A. Mucchielli (Eds.), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 269-357).

- Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-269?lang=fr>.
- Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. *LIEPP fiche méthodologique*, 3, 1-5. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897/file/METHOD-3-Pin.pdf>
- Presbitero, A. (2017). Religious expatriates' cultural intelligence and adaptation. *Journal Of Global Mobility The Home Of Expatriate Management Research*, 5(2), 146-157. <https://doi.org/10.1108/jgm-09-2016-0041>
- Prestes, V. A., Grisci, C. L. I., & Fraga, A. M. (2016). Lifestyles of workers in the expatriation context. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(3), 39-59. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n3p39-59>
- Ramaswami, A., Carter, N. M., & Dreher, G. F. (2016). Expatriation and career success : A human capital perspective. *Human Relations*, 69(10), 1959-1987. <https://doi.org/10.1177/0018726716630390>
- Ramos, E. (2015). Chapitre 4. Analyser les entretiens : l'analyse thématique. Dans E. Ramos (Ed.), *L'entretien compréhensif en sociologie Usages, pratiques, analyses* (pp. 93-111). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-entretien-comprehensif-en-sociologie--9782200601157-page-93?lang=fr>.
- Rao-Nicholson, R., Carr, C., & Smith, S. (2020). Cross-cultural leadership adjustment : A strategic analysis of expatriate leadership at a British multinational enterprise. *Thunderbird International Business Review*, 62(6), 675-687. <https://doi.org/10.1002/tie.22176>
- Raynal, S. (2004). Projets internationaux : Interculturalité et rationalité. *La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion*, 39 (208-209), 67-79. <https://www.proquest.com/docview/220815856?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar&sourcetype=Scholarly%20Journals>

- Raynal, S., & Ferguson, L. B. (2008). L'intégration : du multiculturel à l'intraculturel. *Humanisme et Entreprise*, 287(2), 77-95. <https://doi.org/10.3917/hume.287.0077>
- Razak, S. R. B. A., Masduki, A. S. B. M., & Khalid, M. A. B. (2025). Personal Factors Affecting Expatriate Job Performance : The Moderating Effect of Marital Status. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 15(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v15-i9/26251>
- Robert, J., Goemans, A., Delagrange, A., & Moreau, M. (22 May 2014). Formation et préparation des expatriés : une réponse aux difficultés rencontrées ? Ou de la nécessité de repenser l'expatriation [Paper presentation]. Semaine du management, Aix Marseille, France.
https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/172931/1/ROBERT_et_al_Atlas2014_4.1.pdf
- Samlak, N. (2020). L'approche qualitative et quantitative dans l'enquête du terrain : l'observation, l'entretien et le questionnaire. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 1(1), 32-51. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/liri-v1i1.21443>
- Schein, E.H. (2010). Organizational culture and leadership (4 ed). Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Scullion, H., & Brewster, C. (2001). The management of expatriates : messages from Europe ? *Journal Of World Business*, 36(4), 346-365. [https://doi.org/10.1016/s1090-9516\(01\)00060-8](https://doi.org/10.1016/s1090-9516(01)00060-8)
- Selmer, J., & Luring, J. (2009). Cultural similarity and adjustment of expatriate academics. *International Journal Of Intercultural Relations*, 33(5), 429-436. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2009.06.007>
- Setti, I., Sommovigo, V., & Argentero, P. (2020). Enhancing expatriates' assignments success : the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and

- performance. *Current Psychology*, 41(7), 4291-4311. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00931-w>
- Shaffer M.A., Kraimer M.L., Chen Y.P., Bolino M.C. (2012). Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: a review and future agenda, *Journal of Management*, 38 (4), 1282-1327. <https://doi.org/10.1177/0149206312441834>
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you : Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal Of Applied Psychology*, 91(1), 109-125. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.109>
- Simion, O. (2022). Éléments d'intégrité scientifique à considérer pour limiter les manquements dans la recherche en psychologie. *Médecine/sciences*, 38(2), 211-214. <https://doi.org/10.1051/medsci/2021261>
- Slama, Y. (2014). Le rôle des salariés locaux dans l'adaptation des expatriés Cas des multinationales au Maroc et en Tunisie. *Revue française de gestion*, 239(2), 51-63. <https://doi.org/10.3166/RFG.239.51-63>.
- Sterle, M. F., Fontaine, J. R. J., De Mol, J., & Verhofstadt, L. L. (2018). Expatriate Family Adjustment : An Overview of Empirical Evidence on Challenges and Resources. *Frontiers In Psychology*, 9, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01207>
- Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way : international experience through self-initiated foreign assignments. *Journal Of World Business*, 35(4), 417-436. [https://doi.org/10.1016/s1090-9516\(00\)00046-8](https://doi.org/10.1016/s1090-9516(00)00046-8)
- Szierbowski-Seibel, K., Wach, B. A., & Kabst, R. (2019). The Collaboration of Human Resource Management and Line Management—An International Comparison. *Organization Management Journal*, 16(4), 262-277. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1679076>

- Tamim, A. (2020). Le questionnaire et l'entretien comme instruments de recherche. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 1(1), 52-57. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/liri-v1i1.21456>
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2016). Does Country Equate with Culture ? Beyond Geography in the Search for Cultural Boundaries. *Management International Review*, 56(4), 455-487. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0283-x>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management : Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal Of World Business*, 45(2), 122-133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Tétreault, S. (2017). Voulez-vous participer à mon étude ? Exploration d'un document essentiel, le formulaire de consentement. *Revue Francophone De Recherche En Ergothérapie*, 3(1), 57-66. <https://doi.org/10.13096/rfre.v3n1.78>
- Tiberghien, M. (2021). Expatriation à l'étranger, quand un ailleurs vient favoriser la mobilité psychique. *Le Journal des Psychologues*, 386(4), 20-25. <https://doi.org/10.3917/jdp.386.0020>
- Traité sur le fonctionnement de l'union européenne. (2012). *Journal officiel de l'Union européenne*. eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:12012E/TXT:fr:PDF
- Van Der Laken, P., Van Engen, M., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2019). Fostering expatriate success : A meta-analysis of the differential benefits of social support. *Human Resource Management Review*, 29(4), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.003>
- Vignal, J. (2015). Le poste occupé au retour d'une expatriation : des contraintes et opportunités organisationnelles aux stratégies et attentes individuelles. *GRH*, 15(2), 37-57. <https://doi.org/10.3917/grh.152.0037>

- Wang, C., & Varma, A. (2019). Cultural distance and expatriate failure rates : the moderating role of expatriate management practices. *The International Journal Of Human Resource Management*, 30(15), 2211-2230. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1315443>
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. (3e édition). Open University Press.
- Zuleta, D. G. M., Xiongying, N., & Qasim, M. (2024). Unlocking Global Success : The Role of Cultural Intelligence and International Experience in Enhancing Expatriates' Adjustment and Well-Being. *International Journal Of Science And Business*, 40(1), 124-139. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2448>
- Zwielewski, G., & Tolfo, S. R. (2020). Expatriation success : different perceptions. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 9(1),161-166. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4063367>

L'expatriation professionnelle représente un enjeu stratégique pour les organisations européennes, dont la réussite dépend, entre autres, d'un accompagnement managérial. Ce travail explore la perception du rôle du manager dans l'accompagnement et l'ajustement culturel des expatriés travaillant en Europe. Le cadre théorique se construit sur trois chapitres principaux : le processus d'expatriation, la culture et processus d'ajustement des expatriés et enfin le rôle du management dans l'accompagnement. La méthodologie est exploratoire et qualitative en se basant sur six entretiens semi-directifs menés auprès de cinq expatriés et d'une professionnelle RH. Leurs propos ont été analysés en suivant les recommandations de Braun et Clarke (2006) à la suite desquelles cinq thèmes principaux émergent : le processus d'expatriation, l'ajustement culturel, les pratiques managériales d'accompagnement, l'intelligence culturelle, la spécificité du contexte européen. Les résultats montrent que l'accompagnement de l'expatriation pour l'ajustement culturel des expatriés ne se réduit ni à un dispositif logistique, ni à une politique formalisée. Il se construit dans l'articulation entre une politique organisationnelle cohérente, une relation managériale attentive et une intelligence culturelle partagée par l'ensemble des acteurs.

Professional expatriation represents a strategic challenge for European organisations, whose success depends, among other things, on managerial support. This study explores perceptions of the manager's role in supporting and facilitating cultural adjustment for expatriates working in Europe. The theoretical framework is structured around three main chapters: the expatriation process, the culture and adjustment process of expatriates, and finally the role of management in providing support. The methodology is exploratory and qualitative, based on six semi-structured interviews conducted with five expatriates and an HR professional. The participants' comments were analysed using the six phases outlined by Braun and Clarke (2006), from which five main themes emerged: the expatriation process, cultural adjustment, managerial support practices, cultural intelligence, and the specific nature of the European context. The results show that support for expatriates' cultural adjustment cannot be reduced to a logistical arrangement or a formalised policy. It is built upon the interplay between a coherent organisational policy, an attentive managerial relationship and a shared cultural intelligence among all stakeholders.