African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

« Le rôle de l'accompagnement familial dans la réussite de l'expatriation »

"The role of family support in the success of expatriation"

Auteur 1 : BOULAID Imane,
Auteur 2 : YASSAFI Moussa,

BOULAID Imane Doctorante

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca Université Hassan II - Maroc Pays

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

YASSAFI Moussa Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca Université Hassan II - Maroc Pays

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BOULAID .I & YASSAFI .M (2022) « Le rôle de l'accompagnement familial dans la réussite de l'expatriation » , African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 14 » pp: 789-816.

Date de soumission : Septembre 2022

Date de publication : Octobre 2022

DOI : 10.5281/zenodo.7380140
Copyright © 2022 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Résumé

Le présent article illustre une vue d'ensemble des résultats des recherches qui tentent de comprendre ce à quoi les expatriés et leurs familles sont confrontés lors de l'expatriation. En effet, le rôle de l'accompagnement familial dans l'expatriation constitue une composante clé de la mobilité internationale. Dans le cadre de cette revue de littérature plusieurs thèmes sont abordés: les enjeux de l'expatriation, ses facteurs clés de réussite/ d'échec, ses différentes étapes, l'influence de la famille sur les expatriés; l'adaptation familiale dans le processus d'expatriation ; les pratiques organisationnelles à adopter ; et l'interaction sociale des familles d'expatriés. Nous présentons également des recommandations de recherche visant à faire progresser des étudeslongitudinales de tous les membres de la famille. Des suggestions pour de futures recherches etdes implications pratiques sont fournies, notamment la façon dont les familles pourraient être assistées pendant leur processus d'adaptation.

Mots clés : expatriation, famille expatriée, mission à l'international, mobilité internationale, conjoint d'expatrié, enfants, adaptation en expatriation, pratiques organisationnelles, conflit travail-famille.

Abstract :

This article provides an overview of the research findings that attempt to understand what expatriates and their families face during expatriation. Indeed, the role of family support in expatriation has become a key component of global mobility. In this literature review, several themes are discussed: the challenges of expatriation, its key success/failure factors, its different stages, the influence of the family on expatriates; family adaptation in the expatriation process; organizational practices to be adopted; and the social interaction of expatriate families. We also present research recommendations to advance longitudinal studies of all family members. As a whole, the various contributions of this article complement each other in illustrating the complexities of expatriates' relocation and family life, raise theoretical discussions, point to possible empirical implications, and suggest avenues for further investigations.

Keywords: expatriation, expatriate family, international assignment, international mobility, expatriate spouse, children, expatriate adjustment, organizational practices, work-family conflict.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Introduction :

Dans un contexte de mondialisation marqué par une concurrence de plus en plus intense, les entreprises reconnaissent plus que jamais l'importance de renforcer leur présence à l'international en affectant des employés en expatriation (J. Goede & D. Holtbrügge ; 2021). Les missions à l'international s'avèrent souvent complexes, stressantes et exigeantes, et donc potentiellement plus intrusives dans la vie familiale, ce qui résulte en un conflit travail-famille beaucoup plus pesant pour les expatriés (Shah D., Russel B. & Wilkinson A. (2016). L'adaptation à une nouvelle culture d'accueil résulte en un " risque élevé d'incertitude et de stress " pour les expatriés (Cho et al., 2013, p. 1052) et leurs familles (Brookfield, 2015 ; Bussinet al., 2016 ; Copeland et Norell, 2002 ; Lazarova et al., 2010). Les expatriés ayant une famillesont donc plus réticents à accepter des missions internationales en raison d'une variété de " barrières familiales ", notamment l'impact sur la carrière de leur partenaire (Aline Mendonça Fraga et al 2019) et la perturbation de l'éducation des enfants (Tharenou, 2008). En outre, l'étude de Dabic et al. (2015) dans le domaine suggère une concentration primaire et prolongée sur l'expatrié et les question liées à l'aspect professionnel, malgré le constat que l'insatisfaction de la famille soit un facteur majeurde l'échec de l'expatriation (Rosenbusch et Cseh, 2012 ; Van Der Zee et al., 2007). Les études sur les conjoints d'expatriés (par exemple, Ali et al., 2003 ; Harvey, 1997 ; Kraimeret al., 2016 ; McNulty, 2012 ; Suutari et Brewster, 1998 ; Takeuchi, 2010) suggèrent que les contributions au domaine restent étroites (Brewster et al., 2014 ; Shaffer et Harrison, 2001). Pa ailleurs, les recherches sur l'échec des expatriations continuent de relier l'inadaptation des expatriés dans le pays d'accueil aux questions familiales, aux problèmes du conjoint et au soutien organisationnel (Cole et McNulty, 2011 ; Gupta et al., 2012b). L'insatisfaction du conjoint et des familles étant considérée comme un élément important (Rosenbusch et Cseh, 2012), nous orientons la littérature autour de l'accompagnement familial dans la réussite de l'expatriation. Les articles référencés ont été publiés entre 2006 à 2022. L'an 2006 a été choisi comme annéede départ pour la présente revue de littérature parce qu'il s'agit de la période durant laquelle Richardson a publié "Self-directed expatriation : family matters", une étude qui a mis les familles d'expatriés au premier plan et au centre des préoccupations dans les affectations internationales (Quyen T. Dang, Hussain G. Rammal, Snejina Michailova ; 2021). Alors que plusieurs études se sont concentrées sur l'adaptation des expatriés (Caligiuri, 2000 ; Mendenhall et Stahl, 2000), elles ont souvent négligé d'autres parties prenantes à savoir ; les partenaires/conjoints et les enfants, dont les expériences d'adaptation ont une grande importance. Ainsi, cette revue de littérature fournit un socle théorique pour mieux cerner le rôlede l'accompagnement familial dans la réussite de l'expatriation.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Plus précisément, l'objectif du présent article est de synthétiser la littérature de recherche contemporaine (systèmes familiaux, stress familial, ajustement interculturel, soutien des pairs littérature sur le travail et la famille) relative à l'adaptation des familles expatriées. L'enjeu est d'également de vérifier théoriquement l'hypothèse stipulant que l'accompagnement familial contribue à la réussite de l'expatriation. Après avoir cerné les concepts clés, nous présentons les motivations à l'expatriation, les défis, les facteurs clés de succès ainsi que les théories mobilisées de cette thématique. En outre, les principales variables et items soulevées de la revue de littérature seront mis en avant pour déceler la réussite d'une expatriation familiale. Enfin, les principales conclusions seront présentées et les implications pour la recherche et la pratique futures seront discutées. Nous nous sommes appuyés sur différentes références scientifiques qualitatives et quantitatives publiées en anglais et en français. La revue de littérature narrative a été choisie comme étant donné qu'elle permet d'avoir une vue d'ensemble de la thématique étudiée. Les contributions de ce présent article consistent en des conclusions dérivées d'une interprétation holistique de l'état actuel de la littérature sur la réussite de l'expatriation familiale.

La Mobilité Internationale : levier d'épanouissement professionnel

Les dernières décennies ont été marquées par une internationalisation grandissante des entreprises, qui considèrent désormais la mobilité internationale comme étant un pilier stratégique. La mobilité internationale implique premièrement un transfert physique, à travers la traversée de frontières nationales et organisationnelles. L'affectation à l'étranger implique pour le salarié la confrontation à de nouvelles situations et expériences. Dans ce sens, l'implémentation des entreprises à l'international nécessite de nombreux déplacements (Wodociag et al., 2019) et éventuellement l'expatriation d'un certains nombres d'employés, d'où la nécessité de déceler les hauts potentiels susceptibles de mener à bien ce genre de projets (Mérignac, 2009).

De ce fait, le recours à l'expatriation est plus que jamais nécessaire pour à la réussite de la stratégie d'internationalisation et l'attribution des futures responsabilités à l'international (Hocking et al., 2004). Ce type de mobilité constitue un investissement majeur et met en relief l'importance de la gestion internationale des RH (McNulty et Selmer, 2017). Par ailleurs, l'expérience internationale de l'expatrié peut être capitalisée et lui permettra de bénéficier d'une évolution au sein de l'organisation (Cerdin et Brewster, 2014) mais aussi d'évaluer son habilité à devenirun futur dirigeant. Par le biais de la mobilité internationale, les entreprises tendent à contribuer à la montée en compétences des collaborateurs, d'assurer le transfert des connaissances et de la culture organisationnelle mais aussi d'établir une coordination avec et entre les différentes filiales (Tahir et Egleston, 2019). Elles sont néanmoins amenées à faire face à

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

diverses problématiques : la sélection des bons profils pour l'expatriation, l'ajustement des packages de rémunération , l'ampleur des coûts et charges imposées par l'expatriation et la question de gestion de carrièredes expatriés et de leur retour. En effet, les employés sont de plus en plus tentés par les différents avantages qu'offre la mobilité internationale (Cerdin, 2007 ; Cerdin et Le Pargneux, 2009). L'expatriation n'est cependant pas exempte d'embûches plus particulièrement si la décision n'est pas bien réfléchieet si la préparation du départ n'est pas anticipée. Le stress ainsi que des épisodes de burnout, etd'épuisement professionnel peuvent alors survenir étant donné que les expatriés sont confrontésà des situations particulièrement stressantes lors de leur expatriation (Chen, 2017).

Définition des concepts clés

Définition du concept de la famille :

La famille renvoie à un modèle typique constitué de couples mariés ou non mariés avec ou sans enfants (Kans & al 2015 ; Lauring & Selmer, 2010 ; Van Erp, Van der Zee, Giebels, & Van Duijn, 2014). Les préoccupations familiales ne se limitent pas seulement aux expatriés en couple ; les expatriés célibataires ou divorcés peuvent également avoir des préoccupations familiales. Vannoy, Dana, (1999) définit la famille comme étant la principale unité sociale et économique des sociétés humaines. En plus de reproduire la population physiquement et socialement, elle établit la qualité de vie de chaque membre de la société. Karaman (2006) rejoint cette notion en considérant la famille comme étant l'institution sociale dans laquelle " les naissances, les mariages et les individus sont liés par des liens biologiques ". Clark et Altman (2016) ont étendu la définition de la famille à un aspect multigénérationnel, qui intègre d'autres proches tels que les grands-parents, les tantes et les oncles, les cousins et d'autres personnes qui peuvent exercer des influences familiales. Nous définissons la famille dans le contexte de l'expatriation de manière inclusive comme étant tout membre ayant un liende sang, un lien familial légal ou une relation engagée avec les expatriés, tels que les parents, les enfants (nés ou adoptés) et les époux ou partenaires.

Définition du concept d'expatriation :

L'expatrié est un salarié qualifié, doté d'une expertise unique, assigné à une autre entité de son entreprise d'origine, située à l'étranger (Romero, 2002). Pour Weinberger (2019), l'expatrié estun individu, qui choisit d'entamer une carrière à l'étranger. Les missions à l'international « *International Assignments* » ont généralement une durée préalablement définie dans le contrat d'expatriation et n'impliquent pas automatiquement l'obtention de la citoyenneté du pays d'accueil (McNulty et Inkson, 2013). Il convient également de faire la différence entre les expatriations initiées par la propre volonté des salariés « *self initiated* » et celles initiées par

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

l'entreprise « *company-initiated* ». L'expatriation revêt d'une mobilité à l'international durant laquelle un employé quitte de façontemporaire son pays d'origine en vue de travailler dans une filiale étrangère de la maison mèreet ce, dans une perspective de retour une fois la mission arrivée à terme (Cerdin et Le Pargneux2009, Ameni SAWAHI, Lamia HECHICHE SALAH, 2020). Il est donc question de se défairede ses racines et origines pour exploiter de nouveaux horizons (Cerdin 2007). L'expatriation renvoie donc à un transfert durant lequel le salarié quitte temporairement son pays d'origine pour accomplir une mission allant de 2 à 3 ans (Guzzo, 1996, Yassine Slama etMongi Ben Ferjani, 2008).

Enjeux de l'expatriation :

L'ampleur de la gestion stratégique des expatriés implique de nombreux enjeux tant pour l'entreprise que pour le collaborateur. Face à un besoin considérable des candidats voulant s'expatrier, et considérant leur position stratégique à l'international, les entreprises sont confrontées à un enjeu de taille : sélectionner les meilleurs candidats pouvant relever le défi d'expatriation (Mignonac, 2002; Haines et Saba, 1999, Virginie Dever 2006).

Cibler des collaborateurs internationaux potentiels est depuis longtemps un enjeu majeur pourles ressources humaines (Caligiuri et Cascio, 1998). Santa Fe (2019) souligne qu'il s'agit d'uneétape clé de la réalisation des objectifs de mobilité internationale des organisations. Collings etal. (2007) ont mis en évidence quatre raisons de cet enjeu: les incidences de double carrière, lasous-représentation des femmes dans les populations internationales réduisant le vivier de talents disponibles et les incidences de rapatriement (David G Collings, Ruthanna Sheeran, 2020). Le deuxième enjeu pour les entreprises est d'intégrer et de diffuser la culture de la maison mèreet de ses meilleures pratiques aux filiales tout en considérant les particularités culturelles de l'environnement hôte. Elles sont donc amenées à relever le défi d'équilibrer l'adaptation locale et l'intégration internationale des processus d'affaires, et des pratiques de gestion des ressources humaines associées (Sidani & Ariss, 2014). Le transfert des pratiques, savoir-faire et connaissance deviennent donc cruciaux et requièrent que l'expatrié agisse en tant que coach, leader et mentor (Petison et Johri (2008). L'enjeu d'adaptation culturelle est tout aussi important. En effet, une inadaptation peut le plus souvent se traduire par une baisse de performance (Andreason, 2003), voire un retour prématuré au paysd'origine (Baruch et al., 2002; Lazarova et Caligiuri, 2000). Comme précédemment cité, les entreprises ont de plus en plus besoin d'employés prêts, mais également aptes, à s'expatrier. Pour cela, elles se doivent de créer des conditions propices à la motivation et à la fidélisation de l'expatrié (Borstortf et al., 1997).

Désormais, des politiques de mobilité internationale sont mises en place afin de garantir le succès de l'expatriation. Néanmoins, à cet enjeu s'ajoute celui du contrôle des coûts (Cerdin et al., 2000).

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

En effet, les politiques doivent être équilibrées entre les mesures adoptées et le coût qu'elles représentent pour l'entreprise (Viktor Pichard, 2021). Par ailleurs, les rapatriés jouent un rôle important, puisque leur expérience internationale peut être capitalisée. Ils disposent de connaissances importantes relatives au contexte culturel des marchés cibles internationaux potentiels dans lesquels ils ont pu être impliqués (Knocke et Schuster, 2017).

Raisons d'être et motivations de l'expatriation

- **Pour les entreprises :**

Diverses raisons justifient le recours des entreprises à l'expatriation. Pour combler un besoin « ciblé », les entreprises sélectionnent des candidats potentiels à l'expatriation et ce, en vue de faire face à déficit d'expertise et à une pénurie grandissante des compétences locales (Cerdin, 2004, Cerdin, 2007, Ameni SAWAHI, Lamia HECHICHE SALAH, 2020). Une autre raison revient au fait de maintenir la coordination et la supervision entre les différentes entités de la maison mère. L'expatriation constitue dans ce sens un levier pour assurer la stabilité des missions entreprises à l'international et place les expatriés en tant qu'ambassadeurs locaux de l'entreprise (Sakr et Al 2011). Autrement dit, le siège assigne des expatriés en vue d'assurer la synergie avec les filiales, sauvegarder les intérêts généraux de l'organisation et veiller à ce que les décisions prises par lafiliale ne compromettent pas l'organisation dans son ensemble (Boyacigiller, 1990 ; Brewster, 1991 ; Harzing, 2002 ; Mayrhofer, Brewster, 1996, Paula Caligiuri , Jaime Bonache, 2015). Par ailleurs, l'expatriation est un moyen pour les entreprises de garantir la diffusion de la culture de la maison mère au niveau des filiales. La mobilité de ces collaborateurs permet aux entreprises détachantes de pérenniser leur leadership à l'international (Cerdin 2007). L'expatriation revêt donc d'un rôle à dimension stratégique permettant une synergie entre coordination, contrôle, communication et développement des compétences (Cerdin, 2007, Ameni SAWAHI, Lamia HECHICHE SALAH, 2020). L'expatriation permet à l'organisation de constituer un vivier de talents pertinents (Chopinet, 2018) mais aussi de renforcer son avantage concurrentiel au niveau international. Par ailleurs, les entreprises initient des expatriations pour acquérir de nouveaux marchés, faciliter une fusion ou une acquisition, installer de nouvelles technologies et de nouveaux systèmes, développer une vision commerciale à long terme dans d'autres pays, transférer des connaissances aux professionnels locaux, et générer des idées novatrices, (J. S. Black & Gregersen, 1999 ; Pereira et al., 2005, Wallan-Tertuliano Ivan, de Oliveira Vivian, Pavlović Vladan , Machado Afonso Antonio, 2018).

- **Pour les collaborateurs expatriés :**

La principale motivation des employés à la décision d'expatriation renvoie fortement à des considérations carriéristes (Miller & Cheng, 1978 ; Emmanuelle Garbe, Jérémy VIGNAL, 2016).

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Les collaborateurs considèrent à ce sens qu'une expérience à l'international est une étape clé pour grimper les échelons hiérarchiques. A travers maintes recherches doctorales menées auprès d'un vivier d'expatriés français, Cerdin (1996) cite trois motivations
principales à savoir : la rémunération, le développement et l'épanouissement professionnel (Cerdin, 2004, Dickmann, Doherty, Mills, et Brewster (2008) et les défis personnels. L'évolution de la carrière des expatriés demeure donc une motivation majeure (Stahl, Miller & Tung, 2002 ; Stroh, Black, Mendenhall & Gregersen, 2005 ; Jérémy VIGNAL, 2016). Autrement dit les motivations professionnelles peuvent donner l'impulsion nécessaire pour accepter des affectations internationales (Cleveland et al., 1960 ; Oberholster et al., 2013). Cette évolution prend d'autant plus d'importance lorsque l'expatrié regagne la maison mère et bénéficie d'une éventuelle promotion et ce, après avoir atteint les objectifs fixés préalablement à l'assignation internationale et contribué au développement stratégique d'un des portefeuilles de l'organisation à l'international (Bolino, 2007).

D'autres motivations justifient le choix de l'expatriation, notamment la perception du pays d'accueil (Dickmann et Mills, 2009) en termes de sûreté et sécurité (Fischoff et al., 1987, Wagner et Westaby, 2009), et de risques liés aux missions internationales par rapport aux avantages perçus qu'elles apportent. Les packages de rémunération et les avantages afférents à l'expatriation jouent à leur tour un grand rôle (Sylvain Beck 2018). Les couples à double carrière, l'importance croissante des considérations liées à la qualité de vie, l'incertitude liée au terrorisme international, les troubles politiques et sociaux dans certaines destinations (Scullion,Collings et Gunnigle, 2007) et les répercussions frustrantes des affectations internationales sur la carrière (Stahl, Miller et Tung, 2002) sont plusieurs obstacles qui peuvent enfreindre la bonneréalisation de la mission à l'international et impliquent que les expatriés potentiels ne s'engagent à entreprendre une expatriation que si l'offre salariale est intéressante (Shen & Edwards, 2004, Carvalho 2016). Sur la base de ce raisonnement, l'implication managériale est claire : il est nécessaire d'offrir un package d'expatriation intéressant avec un large éventail d'avantages (Jaime Bonache, Chris Brewster, Vesa Suutari, Cerdin, 2017). Développer des compétences transversales à l'international est également une des raisons poussant les collaborateurs à accepter une expatriation. En effet, les expatriés se voient développer plusieurs aspects fortement recherchés et valorisés dans le monde professionnel (Murphy-Lejeune, 2000 ; J. P. P. Brandão, 2012; Martins, 2011) à savoir ; l'ouverture d'esprit,l'adaptabilité à un nouveau contexte (Waxin et al., 1997) et la prise de risques (Sohet, Félicia, 2020). L'acquisition d'une plus grande autonomie, l'élargissement du spectre de tâches, le goût de l'aventure, échapper aux problèmes personnels et familiaux, le goût du partage des connaissances sont également des motivations d'expatriation

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

(Carvalho 2016 ; Wallan- Tertuliano Ivan, de Oliveira Vivian, Pavlović Vladan , Machado Afonso Antonio, 2018).

Déterminants de la réussite/ Echec de l'expatriation

- **Quels leviers pour la réussite d'une expatriation ?**

Pour garantir la réussite d'une expatriation, il est possible de relater plusieurs facteurs clés, notamment les compétences complémentaires de l'expatrié. Elles peuvent être interculturelles (acculturation et adaptation au pays d'accueil) mais aussi interpersonnelles (ouverture d'esprit, connaissance de soi et prise de recul) ou sociales (développement d'un réseau), managériales (management d'une équipe, gestion de crise) (Berthier et Roger, 2011 ; Johannes SCHAAPER, Jacques JAUSSAUD, 2012 ; Veldeman, Coralie 2020). Caliguri (1997) souligne que la présence de certains critères est essentielle pour la réussite de l'expatriation, à savoir ;

- La réalisation de l'intégralité de la mission à l'international : l'expatrié reste dans la filiale jusqu'à la fin de la durée d'expatriation et n'est pas rentré prématurément (Black et Gregersen, 1991)
- L'atteinte des objectifs fixés ;
- L'adaptation interculturelle : relève de l'aptitude de l'expatrié de faire face aux aléas culturels du pays d'accueil ;
- Le niveau de performance de l'expatrié : comprend l'aspect technique (objectifs fixés par l'organisation) et l'aspect contextuel (illustré par la qualité de l'assistance fournie aux collaborateurs locaux ou la preuve d'un comportement dit exemplaire).

Cerdin et Le Pargneux (2009) ont élaboré un modèle conceptuel relatif à la réussite de l'expatriation et qui accorde de l'importance aux ancres de carrière. Ils proposent également une relation entre la réussite de l'assignation à l'international et le retour d'expatriation. A travers ce modèle, les entreprises et les individus sont supposés évaluer plus attentivement la congruence entre les spécificités individuelles de la carrière et les aspects de l'expatriation et ceux du retour d'expatriation (Merlini Matteo ; 2006). Le style de leadership (Carlyle, 2002), la formation académique et le niveau d'expérience ont également leur importance. Il est donc recommandé que les organisations déploient des politiques qui englobent l'appréciation de la diversité culturelle, la bonne sélection des expatriés, et l'utilisation de technologies appropriées pour la prise de décision (Joseph KwadwoTuffour, 2019). Par ailleurs, la littérature consacrée à la gestion de la mobilité internationale considère que la réussite d'une expatriation dépend grandement du succès de l'insertion de la famille qui accompagne l'expatrié (van Oudenhoven et alii, 2001). Autrement dit, la considération des questions familiales (enfants et conjoint) est primordiale (Johannes SCHAAPER, Jacques JAUSSAUD, 2012).

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

- **Quelles difficultés rencontrées en expatriation ?**

Plusieurs difficultés, tant personnelles que professionnelles peuvent apparaître pendant l'expatriation. Nous citons la théorie de l'adaptation (Lysgaard, 1955; Black & Mendenhall, 1990; Usinier 1998), qui regroupe trois types de variables :

Individuelles : relatives à la personnalité de l'expatrié (qualités personnelles et interculturelles).La réussite ou l'échec de l'expatriation relève donc de facteurs intrinsèques (Bonache et al, 2017).

Organisationnelles : font référence à la clarté des responsabilités et du rôle, au soutien de l'organisation, aux spécificités de la culture organisationnelle et à l'autonomie de l'expatrié. Les difficultés pouvant faire irruption dans ce sens peuvent être relatives à la mauvaise communication entre la maison mère et ses filiales à l'international donnant une certaine ambiguïté au rôle de l'expatrié. Son adaptation ainsi que l'atteinte des objectifs peuvent être ralenties. Nous citons également les différences de cultures organisationnelles entre le pays d'origine et le pays d'accueil et l'incapacité à assumer ses nouvelles responsabilités. L'entreprise a investi lourdement dans le projet international du collaborateur sansque celui-ci n'obtienne les résultats escomptés et ce à travers une performance qui n'a pas été àla hauteur des attentes de l'organisation. Un tel échec implique des dépenses importantes (rapatriement de la famille, gestion du remplacement de l'expatrié, dysfonctionnements de la filiale résultant de la mission mal remplie) (Johannes SCHAAPER, Jacques JAUSSAUD, 2012). L'incertitude face aux modalités de retour constitue également un facteur pouvant nuire à la réussite de l'expatriation (Cerdin et Le Pargneux 2008). Il n'est pas exclu qu'un expatrié ayantprécédemment donné pleine satisfaction dans son pays d'origine, soit désorienté ou peu performant dans un contexte organisationnel différent (Johannes SCHAAPER, Jacques JAUSSAUD, 2012). Certains auteurs soulignent le retour prématuré de l'expatrié ainsi que sonfaible revenu comme facteurs d'échec (Martins, 2011)

Contextuelles : relèvent de la situation propre à chaque expatrié. Le socle familial, le soutien du conjoint, la distance culturelle, ainsi que la conjoncture économique et politique du pays d'accueil peuvent induire un échec de l'expatriation. Plusieurs études citent que la famille est parmi les principales causes de l'échec d'expatriation, plus particulièrement en relation avec l'incapacité du conjoint à s'adapter au nouvel environnement culturel (Araujo et al., 2012; J. S.Black & Gregersen, 1999; Pereira et al., 2005; Wallan-Tertuliano Ivan, de Oliveira Vivian, Pavlović Vladan , Machado Afonso Antonio, 2018). Ces perturbations impliquent des tensions conjugales et ont des incidences sur l'éducation des enfants, la (Thompson, 1986. Riad ABED, 2020).

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

❖ **Courbe U : Processus d'adaptation en expatriation**

La théorie de l'adaptation culturelle de la courbe en U introduite par Lysgaard (1955), anticipe l'adaptation des expatriés. Le modèle de la courbe en U englobe quatre phases distinctes (Eliot et Heher, 2014; La Rédaction, 2019). :

- La première phase est celle de l'euphorie ou lune de miel : Elle est illustrée par un grand enthousiasme et émerveillement suscités par le nouvel environnement. Elle commence au début de l'expatriation. L'expatrié perçoit de façon positive le pays d'accueil, sa culture et les citoyens locaux. Il n'identifie que le positif et ne prête pas d'attention aux aléas pouvant être négatifs. La lune de miel s'étend généralement sur 3 mois.
- Le choc culturel est la deuxième étape durant laquelle l'expatrié perd ses repères et est brutalement confronté aux perceptions négatives. L'image idyllique qu'il avait du pays d'accueil se dissipe. Les traditions de son nouvel environnement semblent lourdes et conflictuelles avec la sienne. Il devient déstabilisé, souffre de fatigue, d'angoisse et d'isolement. Il remet ses compétences en question et appréhende la suite de son expatriation. Ceci se répercute également sur sa performance. Cette phase est d'autant plus intensifiée par les prérogatives familiales et conjugales. Elle peut aller de 3 à 6 mois. (Aebischer Perone et al., 2008; Eliot et Heher, 2014; La Rédaction, 2019).
- La troisième étape est celle de l'adaptation ou de l'acculturation. L'expatrié prend conscience de son choc culturel et accepte progressivement son nouvel environnement. Il s'approprie au fur et à mesure les normes sociales attendues. Il ajuste ses attentes et attitudes conformément à la nouvelle culture, développe une certaine autonomie et cherche à trouver un équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle. Cette étape s'étale généralement du 6e au 9e mois (Eliot et Heher, 2014; La Rédaction, 2019).
- La dernière étape est celle de l'intégration ou de la maturité durant laquelle l'individu agit de façon performante. Il développe une aisance et assurance avancées. L'expatrié devient un membre à part entière du pays d'accueil et se dote d'une personnalité biculturelle. Il dépasse les obstacles précédemment imposés par le pays d'accueil. L'adaptation de l'expatrié est à son apogée. Cette étape débute le plus communément à partir du 9ème mois en expatriation. (SOHET Félicia, 2020).

❖ **Accompagnement familial et expatriation : Quelles synergies pour une réussite à l'international ?**

Suite à une investigation du Conseil national du commerce extérieur (2010) sur les expatriés, plusieurs raisons ont été soulevées quant à l'échec des missions à l'étranger : l'écart entre les

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

objectifs attendus et réalisés, l'implication faible des RH, la sous performance du collaborateuret l'adaptation difficile pour la famille (Magellan-Transition, 2017 ; Sohet, Félicia, 2020). La revue de littérature cite plusieurs raisons justifiant le refus ou l'acceptation d'une affectation internationale ; soit financières (revenu du conjoint), professionnelles (complications lors du rapatriement, stagnation professionnelle) ou personnelles (réticence vis-à-vis de l'expatriation). Néanmoins, le facteur familial est considéré comme la raison essentielle justifiant le refus d'une affectation internationale (Breft et Stroh, 1995 ; Sterle, Fontaine, De Mol et Verhofstad ; 2018). La carrière du conjoint, sa réticence, l'éducation des enfants sont généralementcités (Marie-Josée Dupuis 2004).

Ainsi, les expatriés ayant une famille éprouvent plus de réticence face à l'expatriation ou envisagent plutôt d'entreprendre des missions de plus courte durée (Shah et al., 2019). Bien que l'expatriation soit intéressante, il est tout aussi important de comprendre et d'accompagner les expériences d'adaptation sur le long terme de la famille accompagnatrice (Dhara Shah, RuiTorres de Oliveira, Michelle Barker, Miriam Moeller, Tam Nguyen, 2021).

Lorsque la famille est impliquée dans des affectations internationales, les coûts et les complexités sont d'autant plus élevés. Bien que l'expatrié bénéficie généralement de divers avantages, il est commun, surtout au début de l'expatriation que la famille accompagnatrice soit frustrée et isolée (Brewster et al., 2014). Les conjoints subissent le plus souvent un choc culturelVan der Zee et al., 2005) alors qu'ils tentent de rétablir un foyer et une vie familiale, d'assurer un suivi avec les enseignants de leurs enfants et de construire de nouveaux réseaux, tout en ajustant simultanément leurs propres changements d'identité (Adams et Van de Vijver, 2015). Ainsi, l'expatrié, en raison du fait que le conjoint qui l'accompagne ne soit pas adapté au nouvelenvironnement, subira encore plus de stress, car le déséquilibre familial s'ajoute aux difficultésrencontrées (Kollinger 2007). Les enfants, doivent quitter un environnement familier comprenant leur entourage, leurs amis, leur école et d'autres activités sociales (Weeks, Weeks, & Willis-Muller, 2010). L'adaptation des enfants relève donc de l'adhésion à une nouvelle école, un nouveau cercle d'amis, l'exposition à des religions différentes et souvent le fait de devoir converser et apprendre dans une nouvelle langue (Van Der Zee et al., 2007).

Les principaux problèmes familiaux sont identifiés par Grove et Hallowell (1997) et relèvent des éléments ci-dessous:

- Nouvelle culture
- Nouvelle communauté
- Nouvelle langue
- Nouveau système scolaire

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

- Nouveau ou absence du statut professionnel du conjoint
- Insécurité
- Solitude
- Crise d'identité

Les diverses pressions exercées sur l'expatrié peuvent donner suite à un conflit entre l'emploi et la famille, que ce soit en raison des aléas familiaux (besoin de stabilité, inadaptation, éducation des enfants) ou des demandes professionnelles et organisationnelles. L'expatriation étant une demande familiale, elle nécessite la considération des besoins et attentes de tous les membres de la famille. Dans ce sens, le soutien organisationnel ainsi que celui des membres de la famille accompagnatrice (Cole et Nesbeth 2014) s'avèrent important et devraient être anticipés.Il est crucial de déceler et comprendre les perceptions des conjoints, car ils ont un point de vue différent de l'expatriation (Cho et al., 2013).

a. La théorie des systèmes familiaux :

La théorie des systèmes familiaux considère la famille comme étant un système ouvert. À cet égard, Minuchin (1974, p.51) cite trois aspects :

- La structure de la famille dans un environnement socioculturel en transformation;
- La famille évolue, passant par un certain nombre d'étapes qui nécessitent une adaptation ;
- La famille s'adapte aux circonstances changeantes afin de maintenir la continuité et de favoriser la stabilité psychologique de chaque membre" (Minuchin, 1974)."

Au regard de la définition ci-dessus, le contexte social dans lequel évoluent les individus indique que la famille, en tant que système, s'adapte constamment en passant par divers changements. L'applicabilité de cette théorie dans les affectations internationales indique que l'environnement étranger fait partie des exigences familiales à considérer. L'expatriation est un événement stressant pour toute la famille, et peut être exacerbé lorsque les enfants éprouvent des difficultés à s'adapter à une nouvelle école ou lorsque les conditions de vie sont insatisfaisantes. Pour surmonter ces difficultés, la famille devra fonctionner comme une unité cohésive, se soutenir mutuellement et réussir à s'adapter à son nouvel environnement (Caligiuri, Hyland, Joshi, et al., 1998). L'adaptation de la famille de l'expatrié dépend de : la cohésion familiale, la flexibilité et la communication. La flexibilité est particulièrement importante dans le contexte d'une affectation internationale où les familles doivent s'adapter à un certain nombre de changements. Les familles dysfonctionnelles voudront conserver les conditions de vie du pays d'origine résistant ainsi au changement. La communication, est décrite comme le catalyseur essentiel de la cohésion et la flexibilité. Sans ces dimensions, la famille est susceptible de connaître des niveaux élevés de stress et une incapacité à s'adapter (Olson 2000, D. Trompetter, M. Bussin and R.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Nienaber, 2016). Cette théorie suggère donc que le fonctionnement efficace d'un système familial est affecté pardes pressions intérieures (par exemple, la présence d'enfants) et extérieures, comme la carrièredu conjoint (Brett & Stroh, 1995). Cette théorie fournit la base pour considérer la famille comme une unité qui est un prérequis à la capacité de l'expatrié à travailler à l'étranger (Caligiuri et al., 1998). Ainsi, selon la théorie des systèmes familiaux, l'affectation à l'international dans un environnement changeant exige que la famille se restructure, se développe et s'adapte en réponse aux exigences de la nouvelle situation (Palthe, 2004 ; Dhara Shah, Rui Torres de Oliveira, Michelle Barker, Miriam Moeller, Tam Nguyen, 2021).

b. Le double ABC-X

La double théorie ABCX définit le stress familial comme le déséquilibre entre les exigences et les capacités de la famille. Les exigences sont appelées facteur de stress ou facteur A, et les capacités de la famille à faire face à une telle situation sont appelées facteur B. Le facteur C quant à lui, est la perception de la famille du stress. Lorsque l'unité familiale n'est pas en mesurede gérer le stress en utilisant ses capacités et ses ressources disponibles, une crise se produit, appelée facteur X. Ainsi, lorsqu'une famille est confrontée à des exigences telles qu'une expatriation (A), les ressources internes de la famille (B) et sa perception des défis liés à l'expatriation (C) interagissent pour produire l'ajustement de la famille (X) (Smith, 1984 ; D. Trompetter, M. Bussin and R. Nienaber, 2016). Ainsi, si la perception de la famille de l'expatriation est positive, un épanouissement rapide est possible. Dans le cas contraire, une détresse ou une mauvaise adaptation sont envisageables. Il est également suggéré que le stress survienne de façon bénigne si la famille utilise ses mécanismes d'adaptation ou ses ressources pour résister ou gérer efficacement un changement dans le système familial. Dans le contexte d'une affectation internationale, ce n'est pas le stressde l'expatriation qui détermine l'ajustement de la famille, mais plutôt les caractéristiques de la famille (Caligiuri, Hyland, Joshi, et al., 1998). Ces caractéristiques, nécessaires au fonctionnement de la famille, ont été identifiées à partir d'un regroupement conceptuel de plus de cinquante concepts élaborés pour décrire la dynamique conjugale et familiale, à savoir : la cohésion familiale, l'autonomie et l'indépendance.

c. La théorie Spill Over

La théorie Spill Over est décrite comme le transfert d'humeurs, de compétences, valeurs et comportements d'un rôle à un autre (Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz, 2006). La relation entre le travail et la famille sont interdépendantes avec des frontières dites " perméables " (Demerouti, Bakker, & Tetrick, 2012). La théorie Spill Over a fait l'objet de recherches dans différents contextes, notamment l'étude de Takeuchi, Yun & Tesluk (2002) qui a montré que

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

l'adaptation culturelle des expatriés affecte leur performance et satisfaction au travail. De même, le fonctionnement d'une personne au sein du système familial impacte directement ou indirectement, de manière positive ou négative le fonctionnement général de la famille (Byron, 2005). Ainsi, le Spillover est "un processus de contagion intra-individuelle qui se produit à travers les contextes", (Lazarova, Westman & Shaffer, 2010). La théorie du spillover implique que " l'expérience professionnelle d'un individu affecte l'état psychologique de son conjoint " (Brett & Stroh, 1995, p. 407). Dans le contexte de l'expatriation, les auteurs pensent que la direction causale va du conjoint à l'expatrié (Brett & Stroh, 1995). Il est également suggéré que non seulement l'expérience du conjoint qui travaille se transmet à la maison, mais que les expériences vécues à la maison peuvent influencer la vieprofessionnelle d'une personne (Aldous, 1969). Ainsi, la capacité d'une personne à réussir au travail peut être influencée positivement ou négativement par les questions familiales (Dilworth, 2004), et les facteurs qui influencent négativement l'empiétement de la famille sur le travail sont différents de ceux qui sont associés à un empiétement positif de la famille sur letravail (Byron, 2005 ; Stevens, Minnotte, Mannon et Kiger, 2007).Le Spillover a une relation bidirectionnelle dans laquelle le travail influence la vie familiale etla famille influence la vie professionnelle (Shimada, Shimazu, Bakker, Demerouti & Kawakami, 2010 ; Pluut, H., Ilies, R., Su, R., Weng, Q., & Liang, A. X. 2022).

a. La théorie des rôles :

La théorie des rôles de Kahn et al. (1964) est élaborée dans un contexte de travail qui met le collaborateur face à une difficulté, une contrainte voire une impossibilité à affronter les attentes convenablement (Royal et Brassard, 2010). En effet, la mutation et l'évolution des frontières organisationnelles, l'ère digitale et l'apparition de nouveaux types de gouvernance sont autantde volets qui peuvent bouleverser les rôles au sein des organisations et donc créer des tensions(Djabi et al, 2019). Il existe trois types de tensions de rôle: l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la surcharge detravail (Commeiras et al., 2009; Djabi et al, 2019; Rivière et al, 2019). L'ambiguïté de rôle apparaît lorsque les attentes du rôle ne sont pas claires (Rizzo et al., 1970). La surcharge de rôle survient quand le rôle représente des attentes qui excèdent les capacités de réalisation mobilisées par le collaborateur (Ben Aissa et Sassi, 2019 ; Nejla HADDAJI, Temna SATOURI, Ali SMIDA, 2021). Ainsi, le conflit prendrait de l'ampleur lorsque des tensions apparaissent entre les différents rôles joués dans les socles centraux de la vie sociale, rendant ces rôles incompatibles entre eux (RABOANARIJAONA 2016).

b. La théorie du conflit travail famille :

Cette théorie considère le conflit travail-famille est un type de conflit entre les rôles dans laquelle les exigences émanant de la famille et du travail sont mutuellement incompatibles (Greenhaus et

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Beuttel, 1985). Dans ce sens, Greenhaus et Beutell (1985), identifient trois types de conflits menant au conflit travail-famille :

- Le conflit dû au temps : apparaît lorsque l'individu consacre beaucoup de temps à un rôle au point où cela devient difficile de consacrer du temps pour l'autre rôle. Deux cas de figures peuvent être observés. Premièrement, le temps lié à l'accomplissement d'un rôlepeut rendre impossible l'accomplissement physique de l'autre rôle. Deuxièmement, un individu peut se sentir préoccupé de ne pas être en mesure d'accomplir un rôle, même si l'autre rôle est physiquement sur le point d'être accompli. (Greenhaus et Beutell, 1985; Trottier, 2015).
- Le conflit dû à la tension : les rôles sont incompatibles dans la mesure où l'épuisement, (fatigue, irritabilité ou anxiété), résultant d'un des deux rôles, rend difficile l'accomplissement du second rôle.
- Le conflit dû aux comportements relève d'une incompatibilité des attitudes attendues entre les rôles. En effet, les postures attendues dans un rôle peuvent différer de celles à adopter pour le second rôle. (Greenhaus et Beutell, 1985; Trottier, 2015 ; Mirjam BLONDIN 2019).

- **Choix méthodologique :**

La présente revue de littérature couvre les expatriations initiées par l'entreprise et prend en compte les points de vue des expatriés, des membres de la famille de l'expatrié et des organisations. Les points ci-dessous relèvent de la trajectoire méthodologique suivie :

a. Posture épistémologique : positivisme. Miles et Huber (1991) soulignent « que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'il est possible de déceler entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables».
b. Critères d'inclusion : tout article incluant des perspectives RH de l'expatriation familiale (équilibre travail-famille, choc culturel, santé mentale, adaptation culturelle)
c. Analyse : descriptive et thématique des caractéristiques générales soulevées.
d. En utilisant les mots-clés "expatriation familiale", "famille expatriée", "réussite de l'expatriation" nous avons recherché des articles et des revues de journaux évalués par des pairs. La recherche initiale a porté sur le domaine des sciences sociales. Nous avons ensuite limité la couverture aux articles dans le domaine de la gestion et aux revues dont l'objectif et la portée avaient une approche managériale et organisationnelle.

❖ Quel accompagnement familial pour la réussite de l'expatriation ?

L'approche structurelle aborde la thématique du support social en mettant l'accent sur les individus qui en sont à l'origine. En effet, il peut émaner du conjoint, de la famille, de relations

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

professionnelles ou personnelles (Amiel-Lebigre et Gognallons-Nicolet 1993 ; Olivier Mérignac 2016). Nous distinguons donc deux socles :

A. **Le socle travail/ professionnel** comprend les différentes interactions avec l'organisation, les collègues de travail ainsi que les supérieurs hiérarchiques. En effet, ce soutien permet de réduire considérablement le stress au travail et par la même occasion accroitre la performance professionnelle et le bien-être au travail (House, 1981). Ces parties prenantes sont habilitées à fournir un soutien direct conséquent. De ce fait, les entités qui expriment une volonté de flexibilité et de proximité en termes d'expatriation sont plus susceptibles decontribuer à la réussite de l'expatriation de leurs collaborateurs, qui arrivent à concilier famille et carrière internationale (Harris, 2002).

B. **Le soutien de l'organisation** en termes de conciliation familiale et professionnelle est illustré par les politiques et pratiques de gestion de la mobilité internationale. Les pratiques favorables à un équilibre travail-famille sont diverses : flexibilité et aménagement du temps et des horaires, télétravail, campagnes de prévention et de bien-être, services de garde, avantages sociaux, allocation de ressources informationnelles, logistiques ou instrumentales (Aryee et al., 2013; Greenhaus et al., 2012). Ainsi, plus les expatriés estiment recevoir de soutien de leur organisation en termes de conciliation travail-famille, plus ils adoptent des comportements positifs et productifs au travail notamment, en termes de d'engagement professionnel et de performance, etc. (P.ex., Allen, 2001; Anderson et al., 2002; Grandey et al., 2007; Kossek et al., 2011; Michel et al., 2010; Stroppa et Spieß, 2011; Thompson et al., 1999). Des visites au pays d'origine peuvent également préparer l'unité familiale à l'expatriation (coutumes, culturedu pays hôte, culture organisationnelle ; choix des écoles pour les enfants et du logement).(Dhara Shah, Rui Torres de Oliveira, Michelle Barker, Miriam Moeller, Tam Nguyen, 2021). Les entreprises sont également amenées à informer l'expatrié ainsi que sa famille des nouvelles responsabilités en expatriation, fournir des informations sur la réglementation locale, les mesures sécuritaires et sanitaires et les modalités de rapatriement. Enfin, des formations peuvent être initiées soit avant l'expatriation (linguistiques et culturelles) soit pendant l'expatriation (Robert, 2014). Ces dernières permettent d'améliorer le rendement et l'insertion familiale dans le pays d'accueil. L'expatrié ainsi que sa famille peuvent bénéficier d'un accompagnement en vue d'approfondir leurs connaissances des normes sociales et économiques du pays. Une démarche de mentoring/ parrainage peut également être déployée. Elle est caractérisée par l'intervention d'un prédécesseur/ ancien expatrié qui pourra partager son expérience avec le concerné et sa famille. Un coaching personnel

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

ainsi que psychologique a lieu lors du processus d'expatriation. Toutes ces démarches organisationnelles permettront à la famille expatriée de dépasser le choc culturel et de mieux s'adapter (Yen-Shao Wang ; 2020).

Le schéma ci-dessous illustre les différentes actions menées par les organisations en vue d'apporter un soutien à l'expatrié et à sa famille mais aussi afin d'assurer le suivi de la mission internationale des collaborateurs déployés.

FIGURE 1 : Encadrement d'une mission d'expatriation par les organisations

Pré-expatriation	o Recrutement o Logement o Contexte d'expatriation o Procédures administratives o Rencontres o Cours de langue o Voyage de reconnaissance o Formation interculturelle o Enjeux pour la famille et le travailleur expatrié
Pendant l'expatriation	o Evolution et changements organisationnels o Intervention lors d'événements inattendus et dangereux o Contacts réguliers o Référent
Impatriation	o Définition de la carrière

Source :(Caudron Vaillant, 2012 ; Ramspacher, 2016 ; Waxin et Chandon, 2002 ; Paris Attitude, 2018 ;Cerdin, 2011 ; Sohet, Félicia, 2020)

- **Le soutien du responsable hiérarchique :** est illustré par le soutien émotionnel, l'écoute, l'encouragement et l'empathie envers le collaborateur expatrié. Ce soutien est également traduit par la qualité des interactions entretenues entre les deux parties.

  Par ailleurs, le supérieur hiérarchique peut formuler des conseils ou apporter une assistance à l'expatrié (Anderson et al., 2002; Ten Brummelhuis et Van Der Lippe, 2010). Une telle initiative dela part du supérieur hiérarchique est essentielle pour instaurer un climat favorable, faciliterla transition imposée par l'expatriation et prendre des décisions réfléchies. En l'absence de procédés ou de pratiques permettant de conférer un équilibre travail-famille, le soutien du supérieur s'avère pertinent pour orienter l'expatrié et lui offrir

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

une certaine flexibilité afin qu'il puisse mieux concilier sa vie professionnelle et personnelle (Anderson et al., 2002).

- **Le soutien des collègues** est le plus communément illustré dans un cadre informel de transfert et d'échange d'informations ou de renseignements, mais aussi à travers l'expression d'empathie et d'écoute. Les collègues sont dans une position leur permettant de conférer aux collaborateurs un soutien émotionnel surtout lorsqu'ils ont une connaissance étendue des facteurs de stress et de l'environnement de travail et parce qu'ils sont susceptibles de faire face aux mêmes difficultés et d'occuper le même statut professionnel (Ayman et Antani, 2011; Beehr et al., 2000; Chiaburu et Harrison, 2008). Les employés sont donc plus aptes à apprécier l'aide et l'assistance offerte par leurs collègues bénéficiant du même statut hiérarchique en raison de la nature réciproque de leurs échanges.
- **Le soutien des expatriés locaux et de la communauté locale** : ils orientent les expatriés par rapport aux comportements, attitudes et conduites à adopter/éviter dans le pays d'accueil. Leur expérience antécédente est capitalisée et peut éventuellement contribuer à la réussite du projet d'expatriation. Lesdisparités culturelles constituent un apport et les confrontations sont évitées grâce aux facultés des expatriés locaux à accueillir et intégrer les nouveaux arrivants. Par ailleurs, les employés locaux ont un rôle important dans le sens où ils catalysent le flux des expatriés, les accompagnent et les guident tout au lors du processus d'expatriation. (Yassine Slama 2014).

C. Le socle personnel/ hors travail : comprend le soutien de la famille proche à savoir celui du conjoint et des enfants :

- **Le soutien du conjoint de l'expatrié :** Le soutien du partenaire est lié de façon positive et significative à la réussite de l'expatriation. (Roques 1999 ; Waxin 2000). L'adaptation des partenaires et des conjoints est une étape clé et cruciale (Cole, 2012). Durant l'expatriation, le conjoint perd ses repères et est confronté à une identité professionnelle et familiale changeantes (Rosenbusch & Cseh, 2012). Ce changement d'identité peut être lié au fait que le conjoint ait abandonné sa carrière ou son emploi et/ou assume différents rôles au sein dela famille, comme la gestion du déménagement dans le pays d'accueil, l'installation et la gestion de la nouvelle maison, et la recherche d'écoles pour les enfants. Ces changements peuvent donner lieu au stress dans la vie du conjoint, auxquels il n'est pas toujours préparé. Les expatriés s'attendent souvent à ce que leur conjoint renonce à leur emploi et qu'il agisse plutôt en tant « solutionneur de problèmes » dans la famille, (Harvey & Wiese, 1998). Ce changement de rôle commence souvent par des difficultés inattendues liées à la transition

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

de la famille à l'étranger, qu'il s'agisse du logement, des effets personnels ou de la gestion des tâches non résolues nécessaires pour faciliter le déménagement (Shaffer et Harrison 2001 ; Justin Grotelueschen, 2022).

Pour que les conjoints puissent développer des stratégies d'adaptation positives, il est nécessaire que des mécanismes de soutien soient mis en place. McNulty (2012) a constaté que les stratégies d'adaptation positives chez un conjoint sont facilitées par le soutien de l'organisation de l'expatrié. Deux études ont révélé que le soutien social de la famille, des amis et des ressortissants du pays d'accueil avait un effet direct significatif sur le bien-être perçu des conjoints d'expatriés et leur capacité à faire face au stress (Copeland et Norell, 2002 ; Ramos et al., 2017). Autrement dit, le soutien des pairs et le partage de réflexions avec d'autres membres qui ontvécu des expériences d'expatriation similaires aideraient à comprendre les événements à venir et pourrait préparer le conjoint aux difficultés prévisibles. Le soutien des pairs peut être : l'adhésion à divers groupes de soutien aux expatriés présents sur les médias sociaux.En outre, étant donné que le rôle du conjoint est décisif dans la réussite de l'expatriation, il conviendrait que le couple clarifie ce changement et ses effets bien avant de s'installer à l'étranger (Kaisu Kanstrén & Liisa Mäkelä, 2020).

- **L'impact des enfants :** les enfants sont à leur tour confrontés à des difficultés d'adaptation lors de l'expatriation (Stroh et al 1993 ; Dupuis 2004). De la même façon que le conjoint impacte positivement ou négativement l'adaptation de l'expatrié, nous pouvons aussi nous attendre à ce que les enfants, à travers leurs troubles d'adaptation, leurs problèmes de santé, de scolarité ou, au contraire par leur bien-être, aient un impact positif ou négatif sur l'adaptation de leurs parents (Sivatte et al 2019). Selon leur âge, les enfants expatriés sont confrontés à des défis différents de ceux de leurs parents lorsqu'ils essaient d'établir et de maintenir des amitiés avec leurs pairs du pays d'accueil (Sterle et al., 2018), mais aussi lorsqu'ils changent d'école, ce qui leur fait perdre l'accès à leur réseau social précédent (Lazarova et al., 2015 ; Lazarova et al., 2010). Ainsi, les organisations se doivent de prioriser la scolarisation des enfants expatriés. Dans leur étude sur les adolescents expatriés, par exemple, Weeks et al. (2010) expliquent que lorsque les adolescents commencent à former leur identité en dehors de leur famille, ils sont plus préoccupés par "les amis, la vie sociale et la réussite scolaire", tandis que leurs parents sont préoccupés par "la maîtrise de la langue et la compréhension culturelle". Les organisations pourraient développer des programmes de mentorat entre les adolescents quiont été affectés à

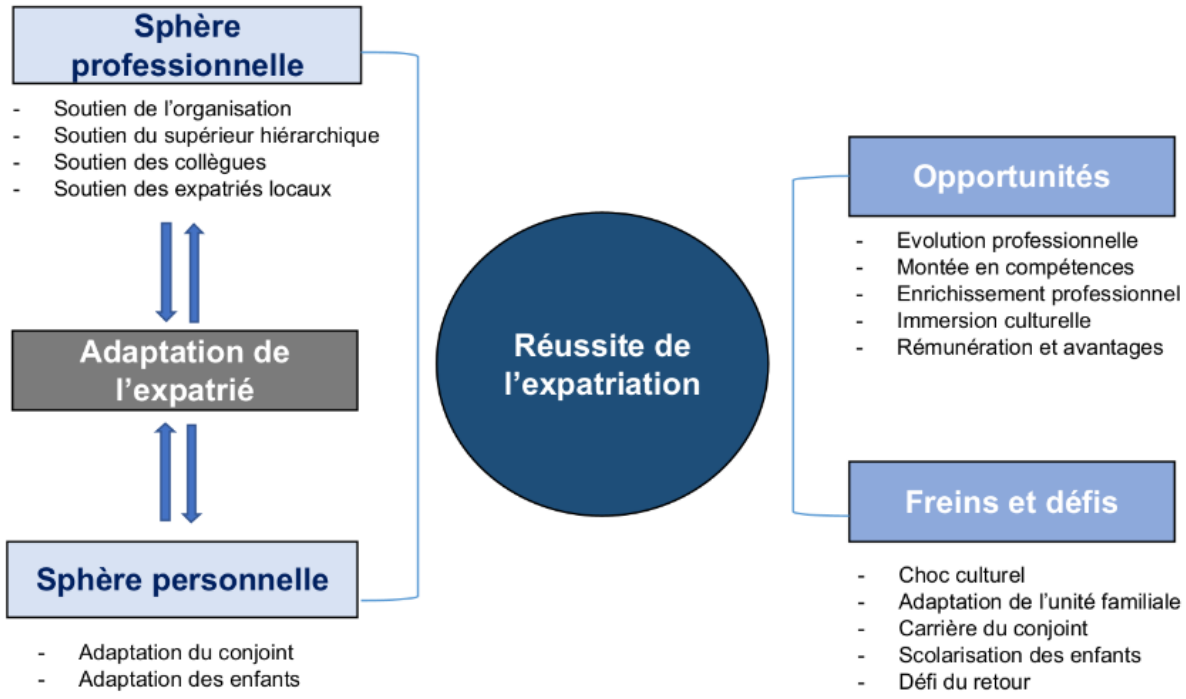
African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

l'étranger et les adolescents qui viennent d'être expatriés afin de partager leurs expériences et leurs stratégies d'adaptation. Par ailleurs, les parents expatriés devraient consacrer plus de temps à la communication avec leurs enfants, à l'établissement de nouvelles routines et à la mise en place de nouveaux réseaux sociaux

pour leurs enfants en fréquentant d'autres familles expatriées par exemple. Les organisations peuvent faciliter ce processus en accordant aux expatriés du temps pour faciliter l'adaptation de leurs enfants à leur nouvel environnement. En outre, lorsque cela est possible, les organisations peuvent chercher à relocaliser les expatriés et leurs familles à un moment qui permet aux enfants de de commencer l'école au début de l'année scolaire (Sivatte et al 2019). Dans la lignée de recommandation de Sterle et al. (2018), des recherches supplémentaires sont nécessaires sur les ressources dont ont besoin les enfants à différents stades de leur développement psychosocial alors qu'ils grandissent dans un environnement international.

A la lumière des notions et concepts de l'accompagnement familial recensés dans la revue de littérature, le schéma ci-dessous illustre un récapitulatif des différentes interactions et prérequis susceptibles de contribuer à la réussite de l'expatriation :

FIGURE 2 : Schéma récapitulatif de la réussite de l'expatriation familiale



Source : l'auteur

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Conclusion :

Les entreprises se doivent plus que jamais de tenir compte de l'influence de la famille sur la volonté et la décision des expatriés d'entreprendre une expatriation (Ridgway & Robson, 2018). En effet, la famille est susceptible d'affecter le travail des expatriés (positivement ou négativement),et les organisations devraient prêter attention à ces facteurs lorsqu'elles étudient la performance au travail. En appliquant des mesures appropriées aux préoccupations des familles des expatriés, les entreprises pourraient garantir la réussite du projet d'expatriation. Par ailleurs, la littérature montre que l'adaptation des conjoints et des enfants des expatriés est un élément nodal du bon déroulement de la mission à l'international (Takeuchi et al., 2007). Par conséquent, il est important de prendre en considération toutes les facettes du système familial.Par ailleurs, les entreprises devraient également apprécier l'importance du soutien social et descommunautés locales (McNulty, 2012). Enfin, les familles expatriées devraient échanger attentivement et envisager des stratégies appropriées avant d'entreprendre une expatriation afin d'éviter les conséquences négatives qu'elle pourrait engendrer sur le climat professionnel et familial. Les constats relevés et analysés dans la présente revue de littérature renvoient au fait que l'accompagnement familial est un élément essentiel de la réussite de l'insertion de l'expatrié dans le pays d'accueil et du bon déroulement du projet d'expatriation.

Cet article présente quelques limites qui ouvrent des pistes pour de futures recherches. En effet, nous n'avons examiné que les articles publiés en anglais et en français, mais nous sommes conscients que les études réalisées dans d'autres langues peuvent offrir des perspectives intéressantes. Si les études futures peuvent inclure des études publiées dans des langues autre que l'anglais et le français, l'étendue de la thématique pourra être développée davantage. Bien que la recherche sur les familles d'expatriés soit une thématique importante, il existe encore des pistes qui méritent l'attention des chercheurs. Fournir une vue d'ensemble du domaine par le biais de cette revue est un pas vers une meilleure compréhension des questions liées à la famille dans l'expatriation. Dans cette optique, nous appelons à d'autres recherches, pour explorer plusen profondeur ce que Sterle et al. (2018) appellent l'influence réciproque entre tous les membresde la famille. Enfin, les perceptions et les expériences des conjoints d'expatriés concernant le rôle du soutienorganisationnel sur leur adaptation et celle de l'expatrié et des enfants, notamment à différents stades de développement, méritent d'être étudiées, tout comme l'impact que cela a sur l'adaptation des enfants. Plus précisément, la recherche des perceptions des conjoints sur les expériences de leurs enfants à différents âges pendant les affectations internationales peut également être pertinente

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Bibliographie :

Aline Mendonça Fraga ; Elaine Di Diego Antunes ; Sidinei Rocha-de-Oliveira (2019). « The Female and the Male Professional: Gender, Career and Expatriation Interfaces in Trajectory for Female Expatriates ».

Anderson, C., & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. Journal of Personality and Social Psychology, 83(6), 1362–1377.

Ayman et Antani, (2011). Social Support and Work-Family Conflict ; Handbook of Work-Family Integration (pp.287-304).

Aryee et al., (2013). Developing and Leveraging Human Capital Resource to Promote Service Quality: Testing a Theory of Performance. Volume 42, Issue 2.

Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations, 44*(5), 497–515.

Baruch, Y., & Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. Human Resource Management, 41(2), 239–259.

Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. Journal of Organizational Behavior, 21(4), 391–405.

Blondin M (2019). L'impact de la pression à utiliser la technologie sur le conflit travail-vie personnelle. UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL.

Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V., & Cerdin, J.-L. (2017). The changing nature of expatriation. Thunderbird International Business Review.g up roots in the 1990s: Who's willing to relocate? ». .Journat ofOrganizational Behavior, vol. 14. p.49-6O.

Brett, J. M., & Stroh, L. K. (1995). Willingness to relocate internationally. Human Resource Management, 34(3), 405–424.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. Journal of Vocational Behavior, 67(2), 169–198.

Caligiuri, Paula M., (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. MIR: Manag. Int. Rev. 61–80.

Caligiuri, P.M., Hyland, M.M., Joshi, A., Bross, A.S., (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. J. Appl. Psychol. 83 (4), 598

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. Journal of Vocational Behavior, 68(1), 131–164.

CERDIN, J.L. and LE PARGNEUX, M. (2012). Réussite de la mobilité internationale : l'impact des caractéristiques individuelles liées à la carrière. Question(s) de Management, 1(1),pp. 11-24.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. Journal of Applied Psychology, 93, 1082.

Commeiras, N., Loubès, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. Management International, 13(4), 73.

Cole, N., & Nesbeth, K. (2014). Why Do International Assignments Fail? International Studies of Management & Organization, 44(3), 66–79.

D. Trompetter, M. Bussin and R. Nienaber (2016). « The relationship between family adjustment and expatriate performance » ; University of Johannesburg.

David G Collings, Ruthanna Sheeran (2020). « Research insights: Global mobility in a post-covid world » ; Dublin City University.

Dhara Shah, Rui Torres de Oliveira, Michelle Barker, Miriam Moeller, Tam Nguyen (2021). Expatriate family adjustment: How organisational support on international assignments matters ; Journal of International Management.

Dever Virginie (2006). L'importance accordée aux pratiques de mobilité selon les objectifs d'expatriation de l'employé. Université de Montréal.

Dilworth, J. E. L. (2004). Predictors of negative spillover from family to work. Journal of Family Issues, 25(2), 241–261.

Dupuis M. J (2004). La famille de l'employé, un frein à la mobilité internationale? L'influence modératrice de la perception de l'organisation et du climat familial relatif au travail. École de relations industrielles faculté des arts et sciences. Université de Montréal.

Eliot, C. et Heher, M. (2014), « Anticipate the psychologic effects of expatriate life », Site du SquareMouth,

Emmanuelle Garbe, Jérémy Vignal (2016). « La gestion de la mobilité internationale au moment du retour et ses difficultés : une étude comparative entre le cas des FMN et des ONG »

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Filipic Sterle M, Fontaine JRJ, ˇ De Mol J and Verhofstadt LL (2018) Expatriate Family Adjustment: An Overview of Empirical Evidence on Challenges and Resources. Front. Psychol. 9:1207.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review, 10*(1), 76–88.

Isabel de Sivatte, Bernadette Bullinger, Miguel Cañamero and Mónica del Pino Martel Gomez (2019). « Children of expatriates: key factors affecting their adjustment » ; Department of Human Resources and Organizational Behavior, IE Business School, IE University, Madrid, Spain.

Ivan Wallan Tertuliano, Vivian de Oliveira, Vladan Pavlović, Afonso Antonio Machado (2018). « The need for expatriation and the planning of the process: organizational looks for sports ».

Jane F. Maley , Miriam Moeller, Alina F. Ting, (2020). « Sustainable expatriate compensation in an uncertain environment », Journal of International Management.

Jean Luc Cerdin (2004). « Les carrières dans un contexte global » ; Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » ; n° 1 | pages 155 à 175.

Jean Luc Cerdin, Marie Le Pargneux (2009). « Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale » ; Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » n° 25 | pages 55 à 78.

Jérémy VIGNAL (2016) « Le poste occupe au retour d'une expatriation traditionnelle : étude de la construction d'un moment particulier de la carrière » ; AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ.

Jocelyne Robert, Adeline Goemans, Alicia Delagrange, Marie Moreau (2014). « Formation et préparation des expatriés : une réponse aux difficultés rencontrées ? Ou De la nécessité de repenser l'expatriation ».

Jocelyne Robert, Adeline Goemans, Alicia Delagrange, Marie Moreau (2014). « Difficultés rencontrées par les expatriés et recherche de solutions: pour une approche contingente de l'expatriation et de la relation avec les filiales ».

Johannes SCHAAPER & Jacques JAUSSAUD (2012). « Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes »

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Joseph Kwadwo Tuffour (2019). « The Success of the Global Business Leader: The Expatriate Perspective in Ghana » ; Journal of Applied Business and Economics Vol. 21(9).

Julia Goede & Dirk Holtbrügge (2021). « Methodological issues in family expatriation studies and future directions », International Studies of Management & Organization.

Kaisu Kanstrén & Liisa Mäkelä (2020). « Expatriate partners' subjective well-being and related resource losses and gains ».

Knocke J. and Schuster. T, (2017), Repatriation of international assignees: Where are we and where do we go from here? A systematic literature review, Journal of Global Mobility, 5, (3), 275-303

Kollinger, I. (2005). Women and expatriate work opportunities in Austrian organizations. The International Journal of Human Resource Management, 16(7), 1243–1260.

Kossek et al., (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. Personnel Psychology 64(2):289-31.

Kwadwo Tuffour J (2019). The Success of the Global Business Leader: The Expatriate Perspective in Ghana. Journal of Applied Business & Economics Volume 21 Issue 9.

Kyoko Shimada 1, Akihito Shimazu, Arnold B Bakker, Evangelia Demerouti, Norito Kawakami (2020). Work-family spillover among Japanese dual-earner couples: a large community-based study ; J Occup Health ; 52(6):335-43.

Lazarova. M, Westman. M & A. Shaffer M. (2010). Elucidating the Positive Side of the Work-Family Interface on International Assignments: A Model of Expatriate Work and Family Performance. The Academy of Management Review 35(1):93-117.

Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a Foreign Society: Norwegian Fulbright Grantees Visiting the United States. International Social Science Bulletin, 7, 45-51.

Marianne Attia, Christopher Melin (2017). « Les principaux défis de l'expatriation au féminin » ; Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » ; N° 95 | pages 57 à 75.

Marie-Josée Dupuis (2004). « La famille de l'employé, un frein à la mobilité internationale? L'influence modératrice de la perception de l'organisation et du climat familial relatif au travail », Université de Montréal.

McNulty, J. K., & Fincham, F. D. (2012). Beyond positive psychology? Toward a contextual view of psychological processes and well-being. American Psychologist, 67, 101-110.

Merlini Matteo (2006). « Managing the repatriation: challenges and opportunities » LUISS GUIDO CARLI

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Minuchin, S. (1974). Families & family therapy. Harvard U. Press.

Olivier Mérignac (2009). « Les femmes dans le processus d'expatriation » ; La Découverte | « Travail, genre et sociétés » ; No 21 | pages 131 à 151.

Paula Caligiuri , Jaime Bonache (2015). « Evolving and enduring challenges in global mobility », Journal of International Management.

Perone SA, van Beerendonk H, Avril J, Bise G, Loutan L. Stress et santé mentale chez les expatriés [Stress and mental health in expatriates]. Rev Med Suisse. 2008 May 14;4(157):1206-8, 1210-1. French. PMID: 18561826.

Pichard V. (2021). Comparison of Expatriation management in the West and the East: HR consultancy perspective. UNIVERSITY OF VAASA School of Management

Quyen T. Dang, Hussain G. Rammal, Snejina Michailova (2021). «Expatriates' families: A systematic literature review and research agenda » ; Human Resource Management Review.

Raboanarijaona, Anja Eva (2016). « Conciliation travail-famille : le non-lucratif est-il aussi conciliant pour les femmes? » Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en sciences de la gestion.

Rosenbusch, K., & Cseh, M. (2012). The cross-cultural adjustment process of expatriate families in a multinational organization: a family system theory perspective. Human Resource Development International, 15(1), 61–77.

Riad ABED (2020). « Défis et enjeux des modèles alternatifs à l'expatriation classique » ; Université du Québec à Montréal.

Ridgway & Robson, (2018). Exploring the motivation and willingness of self-initiated expatriates, in the civil engineering industry, when considering employment opportunities in Qatar ; Volume 21.

Ridgway, M., & Robson, F. (2017). Exploring the motivation and willingness of self-initiated expatriates, in the civil engineering industry, when considering employment opportunities in Qatar. Human Resource Development International, 21(1), 24–45.

Royal Louise, Brassard André, « Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés », Gestion, 2010/3 (Vol. 35), p. 27-33.

SAWAHI A. & HECHICHE SALAH L (2020). Expatriation et épuisement émotionnel : Une recherche exploratoire réalisée auprès d'expatriés tunisiens EXPATRIATION ET EPUISEMENT EMOTIONNEL : UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE REALISEE AUPRES D'EXPATRIES TUNISIENS. AGRH

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Scullion, H., Collings, D. G., & Gunnigle, P. (2007). International human resource management in the 21st century: Emerging themes and contemporary debates. Human Resource Management Journal, 17(4), 309–319.

Shah D., Russel B. & Wilkinson A. (2016). Opportunity and opportunism: The expatriation practices of Indian information technology multinational corporations. Journal of International Management 23(2)

Shaffer, M. A., & Harrison, D. A. (2001). Forgotten partners of international assignments: Development and test of a model of spouse adjustment. Journal of Applied Psychology, 86(2), 238–254.

Sidani, Y., & Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region. Journal of World Business, 49(2), 215–224.

Sohet, Félicia (2020). « Etude sur l'adaptation à l'expatriation dans les ONG internationales : confrontation du point de vue des travailleurs expatriés et des ressources humaines chargées de la mobilité internationale ».

Stine Waibel, Tim Aevermann and Heiko Rueger (2017). « International mobility and well-being of public sector expatriates ; The role of family formation and gender ».

Sterle, Fontaine, De Mol et Verhofstad (2018). Expatriate Family Adjustment: An Overviewof Empirical Evidence on Challenges and Resources ; Front. Psychol. Sec. Cultural Psychology.

Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. Journal of World Business, 37(3), 216–227.

Sylvain Beck (2018). « Déconstruire l'expatriation à la lumière de la diversité des statuts professionnels et des profils sociologiques des enseignants français au Maroc » ; Centre d'Information et d'Etudes sur les Migrations Internationales | « Migrations Société » N° 174 | pages 105 à 121.

Takeuchi, R., et al (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. Journal of Applied Psychology 92(4):1069-83

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 3, Numéro 14 , Octobre 2022

Takeuchi, R., (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. J. Manag. 36 (4), 1040–1064.

Ten Brummelhuis, L. L., & van der Lippe, T. (2010). Effective work-life balance support for various household structures. Human Resource Management, 49(2), 173–193.

Tenbrunsel, A. E., Brett, J. M., Maoz, E., Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1995). Dynamic and static work-family relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 63*(3), 233–246.

Van Der Zee et al., (2007). Culture Shock or Challenge? The Role of Personality as a Determinant of Intercultural Competence. Volume 44, Issue 6

Vannoy Dana (1999). Challenges for Work and Family in the Twenty-First Century. Journal of Marriage and Family 61(4):1082.

Veldeman, Coralie (2020). « Retour sur investissement des affectations internationales : une étude compréhensive des concepts associés à la valeur ajoutée de la mobilité internationale » ; Faculté des Sciences Sociales & HEC.

Wallan- Tertuliano Ivan, de Oliveira Vivian, Pavlović Vladan , Machado Afonso Antonio (2018). The need for expatriation and the planning of the process: Organizational looks for sports. Ekonomski Pogledi 20(1):1-17.

Weeks, Weeks, & Willis-Muller, (2010). The adjustment of expatriate teenagers. Volume 39, Number 1, 2010, pp. 24-43(20)

Weinberger A.A .(2019). The Global Mobility Workbook. Third Edition. Pages 15-35.

Yassine Slama et Mongi Ben Ferjani (2008). « Analyse des représentations de l'expatriation à partir d'une étude exploratoire en Tunisie » ; Revue internationale sur le travail et la société.

Yassine Slama (2014). « Le rôle des salariés locaux dans l'adaptation des expatriés : Cas des multinationales au Maroc et en Tunisie » Lavoisier | « Revue française de gestion » 2014/2 N° 239 | pages 51 à 63.

Yen-Shao Wang (2020). The Impact of Organizational Support System on Expatriates' Cross-Cultural Adaptation—the Case of An Engineering Company. Institute of Human Resource Management