Dynamique identitaire au retour d'expatriation professionnelle

Autor(en): **Thorel, Philippe / Vonthron, Anne-Marie**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **72 (2014)**

Heft 3

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823267

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

DYNAMIQUE IDENTITAIRE AU RETOUR D'EXPATRIATION PROFESSIONNELLE[1]

PHILIPPE THOREL ET ANNE-MARIE VONTHRON
Équipe de recherche TE2O en Psychologie du Travail et des Organisations
Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale (LAPPS)
Université Paris Ouest-Nanterre, Paris, France
pthorel@wmihost.net

La transition du retour d'expatriation professionnelle fait l'objet de peu de recherches en psychologie du travail. Les données disponibles indiquent que le rapport à l'emploi occupé au retour est problématique pour nombre de repatriés qui perçoivent des entraves à l'action dans leur milieu professionnel. Les résultats de l'étude présentée confirment l'existence d'une dynamique identitaire en crise alors que le sentiment d'efficacité professionnelle des cadres interrogés se situe à un niveau élevé.

Mots-clés: retour d'expatriation professionnelle, adaptation, dynamique identitaire, sentiment d'efficacité professionnelle.

INTRODUCTION

La situation des cadres au retour de leur expatriation professionnelle après plusieurs années passées à l'étranger est peu étudiée bien que systématiquement décrite comme délicate dans la littérature. Cette transition de (re)socialisation organisationnelle (Bauer et al., 2007) est spécifique et éprouvante: un «choc culturel du retour» est expérimenté par 80% des expatriés (Black et al., 1992), seuls 50% d'entre eux bénéficient d'une promotion ultérieure, souvent anticipée pourtant au travers du projet de départ. Les intérêts d'une période d'expatriation professionnelle pour la poursuite de carrière sont en effet mis en avant (enrichissement notable du Curriculum Vitae, développement de compétences fortement valorisables pour être promu). Ils motivent les individus à accepter une mission pour un temps déterminé à l'étranger malgré les efforts très lourds qu'ils vont devoir nécessairement consentir pour eux et probablement aussi pour les autres membres de leur famille. Un impact négatif sur la carrière est ressenti (65%), l'emploi de retour est estimé moins intéressant que le précédent (50%) et 20% déclarent leur intention de quitter l'organisation (Adler, 1997).
L'épreuve du retour qui évolue vers un véritable «choc identitaire» est ici envisagée selon les

---

1 Ce texte est une version remaniée de l'article: «Retour d'expatriation professionnelle: du "choc culturel" au «choc identitaire»», paru dans: Costalat-Founeau, Anne-Marie, 2013, *Dynamique identitaire, action et changement: nouvelles perspectives*, coll. Psychologie du travail et ressources humaines, éd. de L'Harmattan, Paris, pp.71-90

perspectives de l'égo-écologie (Zavalloni et Louis-Guérin, 1984) et du sentiment capacitaire (Costalat-Founeau, 2008). Elle est éclairée sous l'angle d'une crise de l'identité professionnelle, perçue comme un facteur explicatif plus puissant que le seul décalage culturel. La croissance capacitaire expérimentée lors d'une expatriation réussie serait assortie chez le salarié en retour de fortes croyances d'auto-efficacité au travail (Bandura, 2003) se trouvant mises à mal par les jugements et décisions pour la carrière émis par l'entourage professionnel du retour.

La dynamique de développement identitaire serait en crise. La croissance capacitaire expérimentée en expatriation quant à elle, serait susceptible de limiter les perspectives de réussite de la transition sociale professionnelle de (re)socialisation organisationnelle en cours. Les tensions identitaires ressenties sont d'autant plus criantes que l'individu percevrait un décalage plus important avec l'environnement du retour alors que son projet d'expatriation visait au contraire un meilleur ajustement. En ce sens, il pourrait y avoir une brèche dans le contrat psychologique de départ au sens où l'entend Rousseau (1989), ici en l'occurrence du point de vue subjectif du repatrié.

La contribution proposée ici vise à examiner ces processus relatifs au choc identitaire et à la crise du développement capacitaire qui semblent vécus lors de la transition de repatriation professionnelle. Ainsi des éclairages théoriques sont d'abord recensés en partie 1 puis une étude menée auprès d'expatriés professionnels en retour est présentée succinctement en partie 2.

1. ÉCLAIRAGES THÉORIQUES

1.1. Expatriation et Choc Culturel

Pour envisager la question d'un éventuel choc culturel du retour, il convient de s'intéresser dans un premier temps aux travaux qui ont porté sur le choc culturel à l'expatriation.

Il existe de nombreux modèles de choc culturel mais, en règle générale, on est en mesure d'affirmer qu'il se compose des quatre phases suivantes décelées par Oberg (1958), et qui ont été reprises avec certaines nuances par les modèles postérieurs:

1. Lune de miel: Selon les circonstances cette phase peut s'étendre aux premiers jours, aux premières semaines, voire aux six premiers mois du séjour. Elle se caractérise par un sentiment d'euphorie et de curiosité provoqué par la nouveauté.
2. Crise: Elle se déclenche lorsque l'individu est conscient que certains des aspects qui au début l'avaient conquis, entament à présent sa confiance en lui. Il peut s'agir de la différence de langue, de la façon de se comporter, des valeurs. L'individu perçoit que les comportements diffèrent, il se sent en exil et cela peut l'amener à une attitude de rejet envers la culture d'accueil. S'il se montre capable de surmonter cette phase, il bouclera son séjour, sinon il y mettra terme de façon anticipée. Au cours de cette période, l'individu peut devenir agressif, il aura tendance à rechercher la compagnie de compatriotes et à critiquer nombre d'aspects de la nouvelle culture. Il est fréquent que surgissent alors clichés et stéréotypes.
3. Récupération: Si l'individu surmonte cette crise, approfondit sa connaissance de la langue et élargit le cercle de ses connaissances, il s'ouvrira alors à la nouvelle culture. Certes, toutes les difficultés ne seront pas résolues pour autant, certaines demeureront

mais l'individu sera à même de se raisonner et se proposera de trouver le moyen de les vaincre. Dans cette phase, il a été noté qu'il reprendra confiance en lui et sera même capable de plaisanter sur ses propres tribulations. Il sera aussi capable d'empathie avec les autres.

4. Adaptation: Une fois conclues les étapes précédentes, au cours de cette ultime phase, l'individu se sentira plus à même de communiquer avec ses interlocuteurs du pays d'accueil, il acceptera plus facilement les usages de la nouvelle culture et prendra plaisir à ses propres expériences. Comme le fait remarquer Oberg, ce n'est pas que l'environnement d'expatriation ait changé, c'est l'attitude de l'individu envers celui-ci qui s'est progressivement modifié. C'est alors que l'on peut vraiment parler d'adaptation.

Oberg explique le choc du nouveau par toutes les conséquences et les surprises désagréables qui suivent la découverte d'une nouvelle culture. Ce sont toutes les réactions émotionnelles qui sont vécues quand on n'est pas capable de comprendre, contrôler et prédire le comportement des autres. C'est l'anxiété qui résulte de la perte de tous les symboles familiers dont on n'est pas conscient, mais qui font partie de la vie de tous les jours.
Dans les modèles qui suivirent celui d'Oberg, on retrouva systématiquement ces 3 étapes: la lune de miel, l'étape du choc culturel et l'étape d'ajustement positif. Certains auteurs insèrent une autre étape avant celle de l'ajustement positif, c'est celle de l'acclimatation (Black et Mendenhall, 1992).

Pour Cortés (2002), le choc culturel peut se produire pour les raisons suivantes:

> Conflit interne entre les cultures: cela signifie que tout ce qu'une personne a appris au cours de sa vie n'est pas nécessairement valable dans une autre culture;
> Échec de communication: dû au fait que l'on doit s'exprimer dans une nouvelle langue et se familiariser avec une nouvelle forme de communication non verbale (gestes, mimiques, etc.);
> Perte des repères, des signes et des codes: à partir du moment où l'individu ne peut interpréter consciemment et de manière automatique, comme il le fait dans sa culture d'origine ces signes et ces codes;
> Crise d'identité: brouillage chez la personne de la notion d'elle-même. Le fait que la culture d'accueil soit évaluée à partir de la culture d'origine (perçue de plus comme seul modèle valable à suivre) entraîne l'individu à rejeter, voire à incriminer inconsciemment la culture d'accueil quant au malaise qui l'habite.

L'expatrié, pour s'intégrer, s'adapte et adopte une partie de la culture du pays d'accueil. C'est une démarche volontaire et consciente à la différence du processus d'acquisition de sa culture d'origine dont les valeurs sont profondément ancrées au niveau inconscient. En quelque sorte, on est de par sa culture d'origine et on devient de par sa culture d'adoption.
Les experts affirment que toute personne vivant à l'étranger – et quelle que soit la durée de son séjour – subit avec plus ou moins d'intensité les effets du choc culturel. Il semble donc important d'envisager l'impact de cette adoption culturelle sur l'adéquation avec sa propre culture au moment de rentrer au pays.

Que se passe-t-il alors au moment du retour d'expatriation? Il semble que le sujet tende à défendre les valeurs nouvellement acquises face aux valeurs traditionnelles de son propre pays. C'est souvent là une source d'incompréhension pour les autres nationaux, particulièrement les collègues, les proches et la famille restés au pays. Cette situation est parfois insupportable au point que certains préfèrent repartir en expatriation, se sentant incompris chez eux et se vivant comme «étranger chez soi».

Faute d'études spécifiques, les auteurs évoquent souvent «un contre-choc culturel» ou «choc culturel inversé» pour expliquer le malaise du retour. Selon eux, lors de la transition de repatriation du retour l'individu devra revivre les différentes phases de l'adaptation et faire face à un décalage entre ce qu'il a anticipé du retour et la réalité. Il est entendu qu'après plusieurs années d'expatriation et donc d'adaptation à une autre culture que la sienne, le sujet a opéré un changement dans son système de valeurs. Cette évolution semble d'autant plus importante qu'il se sentait en adéquation avec la culture du pays d'expatriation. À ce sujet, nous formulons l'hypothèse que plus un sujet ressentira une adéquation forte avec la culture du pays d'expatriation plus il se sentira, lors de la repatriation, en décalage avec celle de son pays d'origine.

Cela étant, l'explication du choc culturel inversé semble un peu courte pour éclairer à elle seule l'intensité des tensions ressenties et du stress vécu au retour et estimés par les repatriés comme au moins aussi déstabilisants que ceux de l'expatriation. Comment justifier qu'en retrouvant sa culture d'origine et sa langue maternelle, on se sente aussi décalé et distant? Et si d'étranger chez soi, le sujet en venait à faire l'expérience d'être étranger à Soi, d'être confronter à un autre «je» qui semble pareil mais qui ne le serait plus tout à fait. «Je est un autre» nous dit Rimbaud et le poète de nous inviter à explorer la piste du «choc identitaire», le «je» qui se découvre un autre.

1.2. Choc culturel et dynamique identitaire

L'impact croissant des migrations internationales sur le bien-être des expatriés-repatriés a contribué à relancer l'intérêt de la psychologie interculturelle pour la question de l'identité et de son évolution en cas de vie prolongée à l'étranger. Nous savons que la dynamique identitaire correspond à des processus psychiques tendant à réguler la conscience de soi et son évolution dans le temps. La conscience qu'un individu a de lui-même est le facteur central qui oriente ses comportements ainsi que ses relations avec autrui, elle se remanie plus ou moins profondément au travers des expériences vécues.

Le concept de Soi est un repère spatio-temporel de l'être. Il s'insère à la fois dans un espace physique et social (pour prendre sa place par rapport aux autres) et dans le temps (pour installer son histoire personnelle). Le sentiment identitaire se caractérise par une tendance à l'Unicité (besoin de différenciation) et une tendance à l'Unité (besoin d'intégration et de continuité).

Selon Malrieu (1986), il n'y a de définition de l'identité qu'en terme dialectique et ce, principalement selon 3 types de tension:

1. continuité ou changement de la trajectoire de vie
2. conformation ou différenciation par rapport à autrui
3. fragmentation ou intégration des lieux de vie

Être unique au sens de l'identité sociale consiste à projeter sa singularité biologique dans le monde en insistant sur ce qui nous différencie des autres et en s'attachant à le vérifier dans l'action. La quête de la vocation professionnelle est un exemple de cette tentative de projection qui exprime bien le besoin du sujet d'être reconnu dans son originalité.
Être semblable en revanche, permet de se reconnaître dans un groupe et d'être reconnu par les autres pour cette appartenance. La définition identitaire n'est plus individuelle mais collective, ce sont alors les attributs de groupe (âge, genre, état civil, famille, religion, communauté, nationalité, etc.) qui nous caractérisent.
Bien entendu, unicité et similarité sont les deux extrémités d'un même critère qu'est la différenciation. On ne peut pas simultanément être totalement pareil et totalement différent de l'autre. L'individu cherche à optimiser sa position entre les deux extrémités que sont la similarité (différenciation à valeur nulle) et l'unicité (différenciation à valeur maximum) selon le diagnostic qu'il pose sur la situation qu'il rencontre. Prenons l'exemple d'un artiste qui devrait faire son service militaire, il est probable que face aux exigences disciplinaires son bon sens l'invitera à modérer l'expression de son besoin de différenciation. Mais le bon sens n'est pas toujours de mise et qui plus est, ces processus s'exercent de manière inconsciente la plupart du temps.
Avec la question de son identité, chacun pose celle de ses limites et de sa place par rapport à autrui dans un mouvement constant d'assimilation et de différenciation: non seulement les autres ont à voir avec mon identité, mais sans «autrui», «je» n'existerait pas.
Cette question des frontières identitaires conduit inéluctablement à celle du conflit interpersonnel et de ce que l'on peut nommer: «les rapports de place». Le rapport de place fonde la spécificité de chaque relation. Chaque fois qu'une relation se noue, les partenaires doivent entreprendre un travail de négociation, le plus souvent implicite, pour se situer les uns par rapport aux autres. Ainsi, les partenaires d'une relation peuvent se situer respectivement dans la similitude ou dans la différence (Bateson, 1936).
Les conflits sont généralement associés à des situations déséquilibrées. Et le déséquilibre intervient lorsqu'un rapport de place ne permet plus à chacun de conserver à ses propres yeux une image valorisante de lui-même; a fortiori si l'un des partenaires a le sentiment d'être nié ou rejeté.
L'expatriation est une expérience exceptionnelle du rapport à l'altérité. Vouloir vivre une expérience internationale et découvrir une autre culture, une autre langue est l'expression même de la quête identitaire. C'est dans ce rapport intense à l'autre et à sa différence que l'expatrié cherche à se situer, à trouver sa place. Adopter une autre culture a un impact plus profond que simplement parler une autre langue ou intégrer d'autres codes que les siens. Adopter une autre culture, c'est apprendre à se découvrir aux travers des changements ressentis dans les représentations de Soi.
Cette dialectique entre «soi» et «alter» nous conduit à une construction de l'identité par approximation continue de ce vers quoi «je» tend, tel un pendule dont l'amplitude du mouvement délaisse progressivement les extrémités pour s'équilibrer en son centre.
Nous pouvons aussi nous représenter l'identité sociale comme une membrane perméable séparant ces deux systèmes que sont le Soi (interne) et l'Alter (externe), favorisant la régulation des échanges entre les deux milieux sans qu'ils ne se confondent.
Déjà en 1890, William James considère autrui comme ayant un rôle fondamental dans la

conscience de soi au point que nous aurions autant de «soi» que de personnes qui nous reconnaissent. En fait, nous prenons conscience de notre identité en adoptant le point de vue que les autres ont de nous.
Sartre (1943) rejoint James: «il suffit que l'autre me regarde pour que je sois ce que je suis». Mais comme chaque perception de moi par autrui est unique, quelle synthèse puis-je faire de cette multitude de points de vue surtout quand ils sont éloignés de ce que je crois être?
Revenir au pays avec une autre identité personnelle et sociale, consciente ou inconsciente, est de toute façon un choc compte tenu du nouveau décalage qu'il vient de se créer. L'individu fait alors l'expérience d'un nouveau Soi. En ce sens c'est aussi un choc identitaire en plus d'être un choc culturel.
C'est notamment la perception de continuité évoquée par Malrieu qui est malmenée et il va falloir une nouvelle phase d'adaptation pour intégrer ce nouvel-ancien lieu de vie et s'ajuster à ses compatriotes.
Pour Massonnat et Hurtig (1990), le sentiment d'identité répond à un désir de cohérence et implique la recherche d'une structuration du Soi malgré un environnement multiple et changeant. L'identité vise à préserver l'intégrité du Soi.
White considère dans son approche narrative (1990) que nous sommes les héros (heureux ou malheureux) de notre propre narration. L'histoire que nous nous racontons à nous-mêmes se nourrit de nos expériences dont elle sacrifie une partie du contenu par souci de cohérence et de cohésion. Pour cet auteur, deux systèmes de contrainte s'exercent simultanément: un système externe, celui de la pression sociale et de notre souci de satisfaire aux règles et aux normes; et un système interne, celui de la pression du Soi qui veut affirmer «son identité» et conserver son espace vital. Selon White, un déséquilibre entre ces deux systèmes de contrainte expliquerait certaines formes de souffrance psychique et particulièrement celle de la dépression et de l'anxiété.
Une étude conduite par l'Observatoire de l'Expatriation (2011) auprès de 60 personnes a montré le décalage identitaire existant entre l'image que les repatriés ont d'eux-mêmes et celle qu'ils croient que leurs collègues leur attribue.
À la question quel mot choisiriez-vous pour définir les expatriés parmi cette liste: Explorateur, Aventurier, Ambassadeur, Médiateur Voyageur, Missionnaire, Mercenaire? Les expatriés répondent volontiers pour eux-mêmes: plus Médiateurs et moins Voyageurs; alors qu'ils pensent que leurs collègues répondraient pour les désigner: plus Aventuriers et moins Médiateurs.
Les écarts de perception les plus importants entre le point de vue des repatriés et celui présumé de leurs collègues portent sur les identités de Médiateur et de Mercenaire, comme indiqué dans le tableau ci-dessous:

Identités	Repatriés	Collègues	écart
Médiateur	*27%*	*5%*	*22%*
Explorateur	32%	18%	14%
Ambassadeur	28%	17%	11%
Missionnaire	17%	23%	6%
Aventurier	28%	35%	7%
Voyageur	22%	30%	8%
Mercenaire	*12%*	*23%*	*11%*

Comme l'indique Patricia Glasel, responsable de l'Observatoire de l'Expatriation (2011): «il ressort de cette enquête que 68 % des expatriés ne se sentent "plus tout à fait la même personne" au retour».
D'une manière générale, les repatriés interviewés évoquent tous une difficulté importante à communiquer avec l'environnement du retour. Celle-ci serait due de leur point de vue à l'impossibilité de pouvoir partager leur expérience, laquelle hors contexte n'a pas de sens pour celui qui n'a pas vécu dans le pays concerné. L'expérience professionnelle et le développement des compétences qu'elle produit n'échappent pas au phénomène, si bien que les sujets concernés se sentent frustrés par la difficulté à faire valoir et reconnaître les capacités acquises en expatriation.
L'expérience participe à un processus d'incorporation d'un vécu dans l'histoire du sujet qui donne sa consistance à l'identité et au sentiment de capacité. Ne pas tenir compte de cette expérience signifiée par le repatrié comme croissance de Soi au travail, la dévaloriser ou la nier revient à malmener et ébranler sa représentation identitaire professionnelle.

1.3. Dynamique identitaire et sentiment d'efficacité professionnelle

Paul Ricoeur (2004), établit le lien entre capacité et identité: «ce que je demande à être reconnues ce sont mes capacités». Il y a pour le philosophe un lien étroit entre identité et capacité. Ici le sentiment capacitaire n'est pas une croyance mais une intime conviction, une quasi certitude. C'est l'assurance confiante du pouvoir agir, Ricœur parle d'une attestation comme un témoignage porté sur ce qui existe. De par sa nature identitaire, le sentiment capacitaire appelle une validation sociale, la nécessité d'être reconnu par les autres. «L'enjeu commun aux deux pôles de cette dualité (sentiment capacitaire et reconnaissance sociale) est l'identité personnelle». Ricœur distingue cinq pouvoirs ou type de capacités: la capacité de dire, d'agir, de raconter (récapituler), l'imputabilité et la promesse.
Selon Costalat-Founeau (2008), l'action est au cœur de la subjectivité dans le sens où elle met en relation les aspirations, les représentations, les valeurs et le sentiment de capacité. Elle laisse une empreinte dans la mémoire qui donne à l'identité sa réalité expérientielle. Elle s'inscrit dans le cadre d'un projet. Selon cette auteure, l'Ego-écologie de Zavalloni et Louis-Guérin (1984) permettrait de faire ressortir la cohérence entre projet, action et sentiment de capacité/de compétence/d'efficacité personnelle. Elle distingue la capacité subjective (je peux) et la capacité normative (validation sociale, par exemple au travers du diplôme ou de l'évaluation en recrutement). L'action est une expression identitaire qui pose la question de l'autonomie du sujet par rapport à ce qu'il croit pouvoir faire et ce qu'il réussit à faire.

Pour Bandura (2003), les croyances d'un individu à l'égard de ses capacités à accomplir avec succès une tâche ou un ensemble de tâches sont à compter parmi les principaux mécanismes régulateurs des comportements. Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) renvoie «aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performances attendus» (Bandura, 1986 p. 391), mais aussi aux croyances à propos de leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements de la vie. Ces croyances constituent le mécanisme le plus central et le plus général de la gestion de soi (personal agency). En particulier, le SEP est supposé aider les gens à choisir leurs activités et leurs environnements et déterminer la dépense d'efforts, leur persistance, les types de pensées (positives vs négatives) et les réactions émotionnelles face aux obstacles.

Le meilleur moyen de développer un sentiment d'efficacité personnelle est de vivre des expériences qu'on maîtrise et réussit. Les croyances dans sa propre efficacité peuvent aussi être développées par modelage en prenant connaissance d'expériences réalisées par d'autres personnes. La persuasion verbale, par exemple les encouragements, peut également accroître le sentiment d'efficacité, mais celui-ci ne survivra pas longtemps à l'épreuve de la réalité s'il a été «artificiellement» mené à un niveau irréaliste. Enfin les états physiologiques expérimentés dans certaines situations peuvent être interprétés par l'individu comme le signe de son degré personnel de difficultés à atteindre un résultat visé. En ce sens, les manifestations somatiques du stress sont ainsi souvent attribuées à un manque de capacité.

Le SEP influe positivement sur la performance. Il a un rôle direct en permettant aux personnes de mobiliser et organiser leurs compétences. Il a un rôle indirect en influençant le choix des objectifs, des stratégies et des actions.

Pour Vonthron et Lagabrielle (2012), les éclairages portés sur les mécanismes relatifs aux sentiments d'efficacité professionnels enrichissent la compréhension des choix et des conduites de carrière ainsi que celle du développement de la personne au travail.

Ce concept a toute sa place dans les réflexions en psychologie du personnel et peut être utile pour définir et mettre en œuvre des pratiques et des interventions adaptées à la gestion des ressources humaines. Pour ce qui concerne plus particulièrement les mobilités organisationnelles d'expatriation et de repatriation, l'analyse de l'auto-efficacité professionnelle semble être une piste d'étude susceptible d'enrichir la réflexion sur l'accompagnement des salariés engagés dans ce type de transition.

2. ÉTUDE EXPLORATOIRE DU «CHOC IDENTITAIRE» VÉCU LORS DU RETOUR D'EXPATRIATION

L'étude a été menée auprès de personnes en repatriation professionnelle. Il s'agissait de réaliser un premier examen des mécanismes relevant du «choc identitaire» vécu lors du retour.

2.1. Contexte et participants

L'étude comprend 12 expatriés professionnels en retour. Des entretiens biographiques et un recueil de données standardisé incluant la procédure IMIS (Zavalloni et Louis-Guérin, 1984) ainsi que des échelles de mesure du Sentiment d'Efficacité Professionnelle (Follenfant

et Meyer, 2003) et de l'Identité Personnelle et Événement de Vie (Perron et Massonnat, 1990) ont permis une mise à l'épreuve des hypothèses.
Les 12 repatriés interviewés sont majoritairement des cadres supérieurs détenant généralement un master voire un doctorat. Ils sont issus de Grandes Écoles ou de l'Université. Il y a autant de femmes que d'hommes. La moyenne d'âge des femmes se situe aux alentours de 35 ans tandis que celle des hommes est de 45 ans. Le contexte de leur expatriation est varié, certains sont partis dès la fin de leurs études alors que d'autres ont d'abord travaillé en France et se sont ensuite expatriés pour le compte de leur organisation. La plupart sont partis de leur propre initiative traduisant ainsi leur inclination spontanée pour «l'international». Ils sont tous restés au moins 5 ans à l'étranger avant de revenir en France. Leur situation professionnelle au retour pouvait être très différente, certains étaient sans emploi (majoritairement les femmes) d'autres salariés (dans la même entreprise que celle d'expatriation ou dans une autre que celle qui leur avait permis de s'expatrier). Ils considèrent tous que leur expatriation a été un succès, l'expérience d'expatriation est vécue comme très positive tant sur le plan professionnel que personnel. Ils n'expriment pas de motivation de l'ordre d'une fuite mais plutôt une attirance très forte pour «l'international» et le développement de leurs compétences. L'«international» est un mot générique qui désigne dans ce contexte un «ailleurs» différent du national, une occasion de vivre un changement d'environnement radical et propice au développement de Soi.

REPATRIES	*ÂGE*	*ÉTUDES*	*INITIATIVE*	*DURÉE*	*CÉLIBATAIRES*	*SITUATION AU RETOUR*
6 FEMMES	35 ans	MASTER	100%	5 ANS	80%	4 SANS EMPLOI 1 INDEPENDANT 1 SALARIÉE
6 HOMMES	45 ans	LICENCE DOCTORAT	70%	8 ANS	60%	1 SANS EMPLOI 5 SALARIÉS

2.2. Outils et procédure

Plusieurs méthodes d'analyse de la dynamique identitaire et du développement capacitaire ont été mises en œuvre. Une première méthode a consisté en des entretiens guidés notamment par l'approche de l'Ego-Écologie et une seconde a utilisé un questionnaire composé de plusieurs échelles: une a permis de mesurer le SEP et une autre, les changements identitaires ressentis après un évènement de vie.

Représentations identitaires des repatriés avec l'approche de l'Ego-Écologie

Selon Zavalloni (1984), l'identité sociale est conçue comme un ensemble de représentations de soi et des autres qui jouent entre-elles de façon complexe. L'identité est le produit d'une interaction avec l'autre (réel, symbolique ou imaginaire). Les représentations qui s'organisent en système sont contenues dans notre mémoire. À leur plus simple expression elles sont des images mentales, associées à de l'affect et à un mot. C'est par le truchement du mot que nous avons accès à l'identité.

Méthode IMIS (Investigateur Multistade de l'Identité Sociale) de l'Ego-Écologie

Chacun de nous par son identité et ses affinités est membre de plusieurs groupes sociaux différents. Ainsi, nous faisons partie du groupe des gens de telle nationalité, de telle région, de tel âge, des hommes ou des femmes, etc.

On demande donc au répondant de décrire certains des groupes auxquels il appartient de fait ou par affinités ou intérêts. Les groupes de base qui semblent les plus importants dans la constitution de l'identité sont généralement: la nation, le genre, l'ethnie ou la région, la classe sociale et la profession ou activité ainsi que certains groupes d'appartenance ou de référence jugés par le répondant comme importants dans son identité. En l'occurrence, pour les besoins de cette recherche nous avons établi que le groupe des «français(es) de retour d'expatriation» était pertinent pour en apprendre plus sur les similitudes-différences vis-à-vis du groupe des autres «français(es)» et nous avons donc limité notre investigation IMIS à ces 2 groupes de références.

Ainsi la méthode a permis de recueillir les réponses des repatriés concernant les groupes sociaux de référence en distinguant celles des hommes et celles des femmes:

1. «les Français» et «les françaises»
2. «les Français de Retour d'Expatriation» et «les françaises de Retour d'Expatriation»

Les questions posées sur les 2 groupes appellent deux types de réponses, celles en rapport avec le SOI (Nous) et celles en rapport avec le Non SOI (Eux):

1. Les français(es):
Quand vous pensez aux français(es) que vous vient-il à l'esprit?
NOUS (Soi) les français(es), nous sommes: ...
EUX (Non Soi) les français(es), ils(elles) sont: ...

2. Les français(es) de retour d'expatriation:
Quand vous pensez aux français(es) de retour d'expatriation que vous vient-il à l'esprit?
NOUS (Soi) les français(es) de retour d'expatriation, nous sommes: ...
EUX (Non Soi) les français(es) de retour d'expatriation, ils(elles) sont: ...

Lors de l'entretien réalisé, chaque participant est sollicité pour indiquer 3 à 5 qualificatifs. Il s'agit de recueillir les Unités Représentationnelles (URs) les plus spontanément émises concernant le Soi et le Non Soi. Il est demandé ensuite à chaque participant de préciser la valeur (positive ou négative) qu'il attribue à chacune des URs énoncées.

Sentiment d'Efficacité Professionnelle des repatriés (SEP)

Une échelle de mesure du sentiment d'efficacité professionnelle (SEP) a été utilisée pour vérifier l'hypothèse d'un SEP fort chez les repatriés. Elle a été adaptée en langue française au sein de l'Université de Paris Ouest Nanterre par Alice Follenfant et Thierry Meyer (2003) qui ont retenu 10 items spécifiques aux situations de travail en entreprise, comme par exemple: «Dans mon travail, je parviens toujours à résoudre les problèmes difficiles si je m'en donne

la peine» ou «Grâce à mes compétences, je sais gérer des situations professionnelles inattendues». Il en résulte un ensemble qui présente une bonne consistance interne (alpha de Cronbach = 0.85).

Identité Personnelle et Événements de Vie (IPEV)

L'IPEV (Massonnat et Perron, 1985) est un outil bâti pour étudier les liens entre les événements de vie et les retentissements identitaires perçus. Elle est composée de deux échelles, l'identité par rapport à Soi (5 items; alpha de Cronbach = 0.63) et l'identité par rapport aux Autres (5 items; alpha de Cronbach = 0.62). La version utilisée dans la présente recherche est une adaptation de la version originale de Massonnat et Perron comprenant un item supplémentaire pour chaque dimension. Des tests statistiques ont été pratiqués dans le cadre d'une autre étude auprès de 65 repatriés qui ont confirmé la consistance des 2 construits mesurés: Identité par rapport à Soi en 6 items (alpha de Cronbach = 0.75) et identité par rapport aux Autres en 6 items (alpha de Cronbach = 0.64). L'utilisation de cette échelle a permis d'étudier les retentissements identitaires chez les personnes ayant vécu l'évènement du retour d'expatriation.

La consigne donnée aux 12 repatriés consistait à répondre aux deux assertions suivantes:

2.2.1. «Depuis que vous êtes de retour en France, vous vous sentez par rapport à vous-même», selon les 6 items: stabilité, estime de soi, fierté, repères, organisation personnelle.
2.2.2. «Depuis que vous êtes de retour en France, vous vous sentez, par rapport aux autres», selon les 6 items: autonomie, proximité, respect, différence, intégration, ouverture.

Une échelle allant de 1 à 5 permettait de se positionner entre les valeurs opposées d'un même item, comme par exemple: «stable/instable» pour l'item stabilité ou «autonome/dépendant(e)» pour l'item autonomie.

3. DISCUSSION

Les résultats de cette étude confirment les deux hypothèses émises quant au fort sentiment capacitaire et au décalage identitaire ressentis simultanément par les repatriés.
La croissance capacitaire expérimentée lors d'une expatriation réussie est bien assortie chez le repatrié de croyances d'auto-efficacité au travail se trouvant mises à mal par les jugements et décisions pour la carrière émis par l'entourage professionnel du retour.
Les tensions identitaires ressenties sont d'autant plus criantes que l'individu perçoit un décalage plus important avec l'environnement du retour que ce qu'il s'était imaginé.
Ce phénomène est particulièrement manifeste chez les sujets ayant misé sur l'expatriation pour le développement de leur carrière et l'amélioration de leur position dans l'organisation au retour. Or, force est de constater qu'à de rares exception près, l'expatriation n'est pas un «booster» de carrière dans les grandes organisations.
Les repatriés qui sont considérés par leurs collègues et leur supérieurs comme les plus performants sont ceux qui utilisent le moins les compétences développées à l'international ou, s'ils les utilisent, ne le signalent pas. Ce sont également ceux qui sont le plus souvent promus et augmentés après leur retour (Adler 1981). Pourquoi devoir cacher ses capacités pour

réussir? C'est comme s'il y avait un risque à se montrer tel qu'on est, un risque à être perçu comme trop «promotionnel» au sens de Higgins (1998). Pour cet auteur, le focus promotionnel correspond à des préoccupations pour l'obtention de gains, l'atteinte d'idéaux et de l'accomplissement personnel. Le focus promotionnel vise l'idéal du Soi. Par opposition, le focus préventif présente des préoccupations pour les obligations et les responsabilités, la préservation ou la recherche de la sécurité, l'évitement des pertes. Le focus préventif vise un Soi normatif (reconnu et accepté par les autres). Il y a à l'évidence, une inadéquation du focus promotionnel par rapport au focus préventif dans une telle situation qui requiert un «retour à la norme», invitant le repatrié à «rentrer dans le moule».

Nous avons aussi vu que les collègues désignent l'expatrié comme un mercenaire alors que lui se voyait comme un ambassadeur. Cette différence de représentation illustre le décalage ressenti par les expatriés, comme si l'environnement du retour leur faisait sentir qu'ils n'étaient plus tout à fait "de la maison". De son côté, la hiérarchie ne semble pas montrer non plus la reconnaissance attendue quant à ces capacités renforcées ou acquises en expatriation. Il y a bien un décalage important entre capacités subjectives du repatrié (ce que je crois être capable de faire) et capacités normatives (ce que l'environnement me reconnaît comme capacité à faire). De fait, il nous semble intéressant de poursuivre l'exploration de la piste identitaire sous l'angle du besoin de reconnaissance capacitaire, pour aller au-delà de la réponse par le seul modèle du contre-choc culturel.

Il y aurait probablement aussi un intérêt à investiguer la question du sentiment d'adéquation individu-environnement et en premier lieu celle des capacités des uns et des demandes effectives des autres. L'objectif serait d'instruire la question de l'incongruence demandes-capacités afin d'envisager les moyens de la réduire au profit des deux parties (Muchinsky et Monahan, 1987).

Pour les repatriés cette adéquation renforcerait leur satisfaction au travail et réduirait leur sentiment de décroissance tandis que pour l'organisation l'enjeu serait de réduire le taux de démission et la tendance au retrait professionnel. Car il s'agit de fait de personnes ayant développé des compétences qui pourraient s'avérer précieuses pour augmenter l'efficacité organisationnelle.

Certes, la problématique du «blues» des repatriés est complexe et mobilise bien d'autres modèles théoriques que ceux abordés dans le présent chapitre. Cela étant, nous pensons que la mise à jour des processus identitaires et capacitaires en jeu, plaide pour des interactions professionnelles respectant davantage les équilibres demandes-capacités et la reconnaissance de la croissance identitaire associée aux processus d'expatriation-repatriation professionnelle. Les repatriés retrouveraient plus rapidement et plus facilement leur place dans l'environnement du retour.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adler, N. (1981), *Re-entry: Managing Cross-Cultural Transitions Group and Organizational studies*, 6: 341-356

Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Bandura A. (2003), *Auto-efficacité: Le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck

Bateson G. (1936), *La cérémonie du Naven*, Édition de Minuit (trad. Française 1971), Paris

Bauer T.N., Bodner T., Erdogan B. Truxillo D.M. et Tucker J.S. (2007), "Newcomer Adjusment

During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods", *Journal of Applied Psychology*, vol.92, 3, 707-721.

Black J. S., Gregersen H. B. et Mendenhall M.E. (1992), *Global assignments: successfully expatriating and repatriating international managers*, San Francisco: Jossey-Bass.

Cortes, Gabriela, 2002, «choc culturel». Article disponible à l'adresse http://www. azc.uam.mx / publications / tye / elchoquecultural. htm

Costalat-Founeau, A.M. (2008). Identité, action et subjectivité, le sentiment de capacité comme un régulateur des phases identitaires, Identité sociale et subjectivité. *Connexion*, 89, 63-74

Follenfant A. et Meyer T. (2003), «Pratiques déclarées, sentiment d'avoir appris et auto-efficacité au travail», dans Carré P. et Charbonnier O., *Les apprentissages professionnels informels*, Savoir et Formation, L'Harmattan, 4 p185-243.

Higgins, E. T. (1998), "Promotion and prevention: regulatory focus as a motivational principle". *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.

James W., (1890), *The Principles of Psychology*, Dover Publications; Reprint edition (June 1, 1950)

Malrieu P., 1986, «Genèse des conduites d'identité», dans Tap P., *Identité individuelle et personnalisation*, Toulouse: Privat, pp 39-51

Massonnat J. et Hurtig M.C., (1990), *L'Identité de la personne*, Dunod.

Massonnat, J. et Perron, J. (1985), Identité personnelle et événements de vie (IPEV), Document inédit, Université de Montréal.

Muchinsky, P. M. et Monahan, C. J. (1987). "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit". *Journal of Vocational behaviour*, 31, 268-277.

Oberg, K. (1958). Culture shock and the problem of adjustment to new cultural environments. Washington, D.C.: Department of State, Foreign Service Institute.

Observatoire de l'Expatriation (2011), Berlitz consulting, Livre blanc disponible sur: http://www.berlitz.fr/fr/berlitz-consulting/observatoire/

Ricoeur P. (2005): «Devenir capable, être reconnu», article publié initialement dans la *revue Esprit*, n°7 juillet 2005.

Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139

Sartre, J.P. (1943), *L'Être et le néant*, Gallimard, Paris.

Vonthron, A.M., et Lagabrielle, C. (2012). Efficacité au travail, Sentiment d'efficacité professionnelle. dans J. Allouche (Éd.), Encyclopédie des ressources Humaines (pp. 439-445). Paris: Vuibert.

White M., Epston D., (1990). *Narrative Means to Therapeutic Ends* (New York: W. W. Norton

Zavalloni, M. et Louis-Guérin, C. (1984). *Identité sociale et conscience. Introduction à l'égo-écologie*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.