

## Observatoire de l'expatriation

### -Synthèse des principaux résultats-

*Leader mondial des formations interculturelles, BERLITZ International Consulting a mis en place en 2009, en partenariat avec BVA, l'EURA et le Cercle Magellan, un observatoire de la mobilité internationale des cadres, managers et salariés concernés par une prochaine mission à l'étranger. Afin d'approfondir la connaissance du profil et des parcours des expatriés, cette étude a été élargie en 2010 aux profils d'expatriés :*

- *Actuellement en poste à l'étranger*
- *De retour d'expatriation*

*Dans un contexte d'internationalisation croissante des salariés, cet observatoire doit permettre d'approfondir la connaissance de la population des expatriés:*

- ❖ *Quel est le portrait-type des différentes populations concernées ?*
- ❖ *Comment envisagent-ils ou vivent-ils leur projet d'expatriation ?*
- ❖ *Quel bilan tirent-ils de leur expérience et comment vivent-ils leur retour ?*

*Telles sont les principales questions auxquelles s'attache à répondre cet observatoire.*

*Les résultats de l'observatoire ont été recueillis entre le 28 avril 2010 et le 20 mars 2011 auprès de 404 expatriés et 124 conjoints répartis comme suit :*

- *115 en instance d'expatriation et 60 conjoints*
- *229 actuellement expatriés et 50 conjoints*
- *60 de retour d'une expatriation et 14 conjoints*

*Concrètement, un lien Internet contenant questionnaire en ligne a été mis à disposition des populations expatriées en 5 langues : anglais, français, espagnol, japonais, allemand.*

*L'échantillon recueilli est réparti de la manière suivante en termes de nationalité :*

- |                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| - <i>Europe de l'ouest :</i>       | <i>74%</i> |
| - <i>Asie :</i>                    | <i>11%</i> |
| - <i>Europe de l'est :</i>         | <i>4%</i>  |
| - <i>Afrique et Moyen Orient :</i> | <i>3%</i>  |
| - <i>Amérique du sud :</i>         | <i>3%</i>  |
| - <i>Amérique du nord :</i>        | <i>3%</i>  |
| - <i>Océanie :</i>                 | <i>2%</i>  |

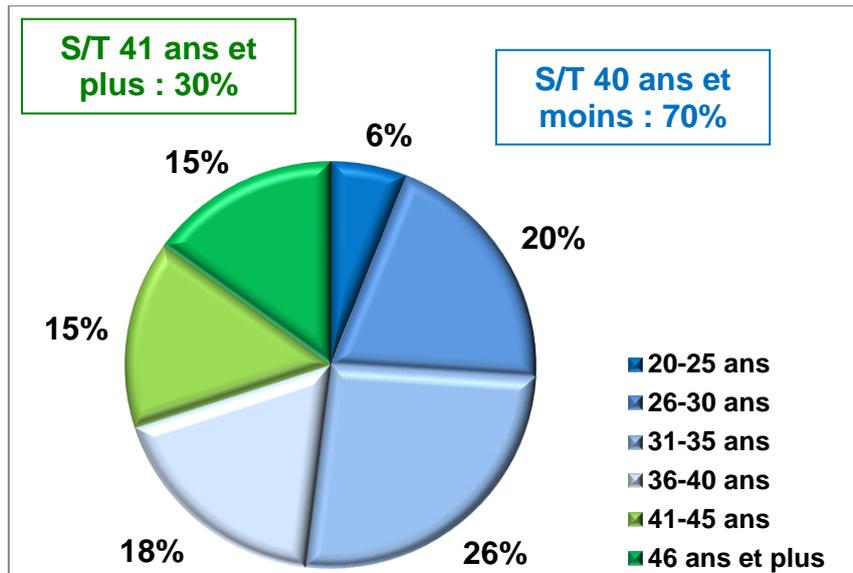
*Cette synthèse présente les principaux enseignements de l'enquête en s'attachant à distinguer les profils se distinguant de la moyenne.*

## 1. Profil général des expatriés et contexte d'expatriation

### 1.1. Le profil des expatriés est plutôt jeune, diplômé et masculin

69% des expatriés sont des hommes et appartiennent très majoritairement à des tranches d'âge jeunes : si 26% d'entre eux ont moins de 30 ans, la proportion des plus de 45 ans n'est que de 15% au sein de la population globale.

Age des expatriés

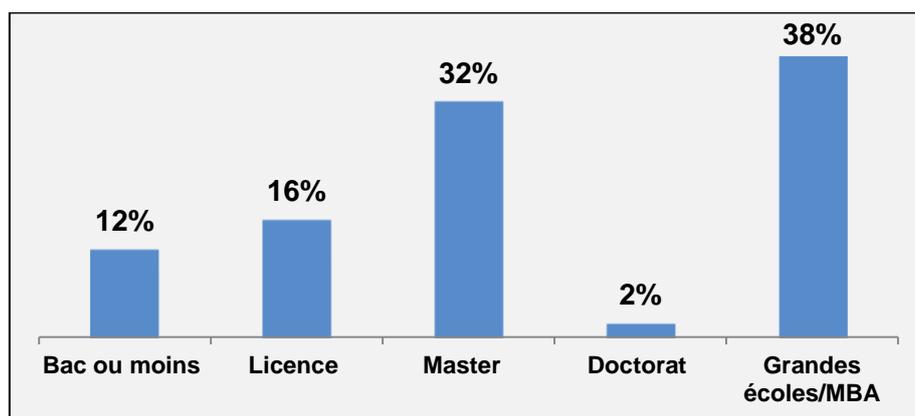


Dans l'analyse, il apparaît que les femmes expatriées sont plus jeunes que les hommes : 31% d'entre elles ont moins de 30 ans, contre 19% des hommes.

Le contexte d'expatriation se situe souvent dans une perspective de début de carrière professionnelle et concerne des salariés ayant un niveau d'études particulièrement élevé : si ce constat ne constitue pas en soi une surprise, il est intéressant de souligner l'écart avec un échantillon représentatif de la population salariée.

Quel que soit le stade du projet d'expatriation, le niveau d'études est particulièrement élevé : 99% des interviewés ont un niveau d'études au moins équivalent au Bac. Au près d'un échantillon national représentatif, cette proportion est de 57%. Près des 3/4 des expatriés (72%) ont même un niveau d'études supérieur ou égal à bac +5.

*Niveau de diplôme*



Enfin, en termes de niveau de langues, le contraste est assez fort suivant la langue considérée et l'origine du futur expatrié.

*Niveau en langue des expatriés de nationalité française*

Langues	Langue maternelle	Débutant	Conversationnel	Avancé	Non renseigné
Anglais	2%	4%	36%	56%	2%
Espagnol	1%	22%	21%	7%	49%
Allemand	-	17%	15%	5%	63%

Après des Français et hormis leur langue maternelle, la langue la mieux maîtrisée est de loin l'Anglais (58% déclarent avoir un niveau avancé). Viennent ensuite l'Italien, l'Espagnol puis l'Allemand.

*Niveau en langue des expatriés de nationalité anglo-saxonne*

Langues	Langue maternelle	Débutant	Conversationnel	Avancé	Non renseigné
Français	-	39%	26%	9%	26%
Espagnol	9%	13%	17%	-	61%
Allemand	4%	9%	4%	9%	74%

Les expatriés de langue anglaise ont un degré de maîtrise des autres langues plus faible, conséquence certainement du poids de la langue anglaise dans le monde.

*Niveau en langue des expatriés de nationalité japonaise*

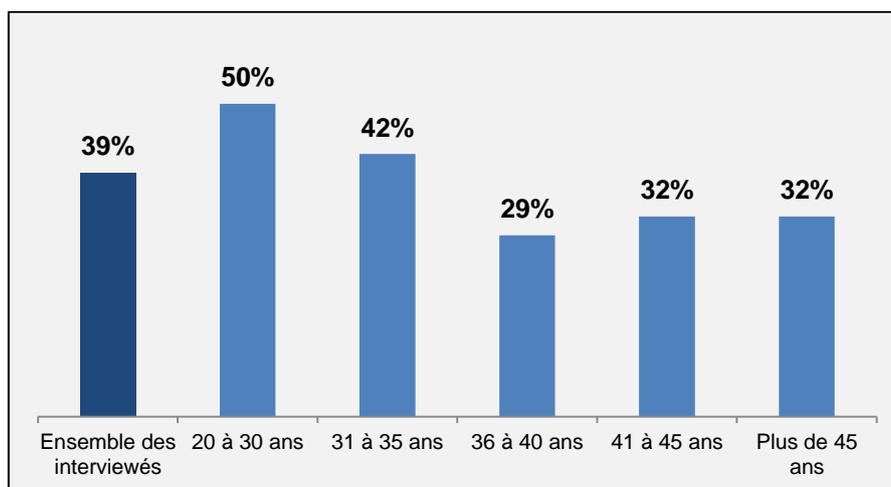
Langues	Langue maternelle	Débutant	Conversationnel	Avancé	Non renseigné
Anglais	3%	24%	44%	23%	6%
Chinois	3%	12%	15%	3%	67%

En résumé, hormis la langue anglaise, les autres langues restent peu connues. Même si l'Anglais sera la langue couramment utilisée dans le cadre professionnel, le manque de connaissance des autres langues locales alimentera l'idée que la langue constitue le principal défi qu'ils auront à relever, en particulier auprès des interviewés de langue maternelle anglaise.

### 1.2. Lefait d'être issu d'une famille en contact avec l'étranger ou d'avoir suivi des études à l'étranger favorise l'envie de travailler à l'étranger.

Un peu moins de 40% des interviewés ont déjà étudié à l'étranger et une proportion équivalente est issue d'une famille en contact avec l'étranger.

*Pourcentage des expatriés ayant étudié à l'étranger en fonction de l'âge*



*Pourcentage des futurs expatriés ayant un lien avec une culture étrangère ou ayant vécu à l'étranger*

<b>Lien ou expérience antérieure du futur expatrié avec un pays ou une culture étrangère</b>	
Ont étudié à l'étranger	39%
Ont un conjoint dont la famille a vécu à l'étranger	21%
Sont issus d'une famille ayant vécu à l'étranger	22%
Sont issus d'une famille multi culturelle	19%
Ont un conjoint issu d'une famille multi culturelle	17%

D'une manière générale, le projet d'expatriation s'inscrit très clairement dans un cadre familial : 85% des expatriés vivant en couple partiront avec leur conjoint ; 79% des expatriés ayant des enfants partiront avec leurs enfants. Ce sont logiquement les parents de plus de 45 ans qui partiront le moins souvent avec leurs enfants.

### 1.3. Des attentes fortes à l'égard du projet

Afin d'analyser plus en détails la perception de l'expatriation à ses différents stades, on remarquera l'importance des attentes des expatriés à l'égard de cette expérience notamment en termes d'intérêt de contenu du poste et de niveau de responsabilités.

*Estiment que le poste à l'étranger marque un progrès par rapport au poste actuel*

	S/T « Oui »	Dont « Oui tout à fait »
Intérêt du contenu du poste	85%	45%
Niveau de responsabilités	74%	39%
Autonomie dans le travail	72%	33%
Rémunération	67%	32%

L'importance de ces attentes et de l'évolution du poste constituera un élément qui contribuera à rendre plus complexe la gestion de carrière de l'expatrié à son retour.

## 2. Le projet d'expatriation

### 2.1. Un projet vécu avec enthousiasme qui est à la fois une occasion de progresser professionnellement et une opportunité à saisir

La perspective du projet d'expatriation est vécue avec enthousiasme par les futurs expatriés : en témoigne la note moyenne particulièrement élevée attribuée au projet (8,8/10). Le projet génère un optimisme fort concernant la réussite personnelle du projet (8,3/10), la réussite professionnelle (8,0/10) et dans une moindre mesure la réussite familiale (7,8/10).

En revanche, le niveau de connaissance du nouveau pays et de sa culture apparaît comme très nuancé (6,0/10).

Plus précisément, le projet d'expatriation répond à la fois à un projet personnel (opportunité à saisir, occasion de découvrir d'autres pays) et professionnel (occasion de progresser professionnellement, tremplin professionnel). Il est très peu cité comme une obligation liée à des impératifs professionnels (17%), si ce n'est pour les ressortissants d'origine asiatique qui sont 62% à déclarer que l'expatriation est une obligation liée à des impératifs professionnels.

#### *Avantages perçus de l'expatriation*

Avantages perçus de l'expatriation	% d'accord
Occasion de progresser professionnellement	92%
Opportunité à saisir	89%
Occasion de découvrir d'autres pays	89%
Tremplin professionnel	80%
Expérience familiale	76%
Occasion de transférer des savoir faire	59%
Répond à un besoin de rompre avec le quotidien	55%
Obligation liée à des impératifs professionnels	17%

En d'autres termes, c'est la recherche de la nouveauté, le goût d'être confronté à des modes de pensée et d'action qui bousculent le confort, l'expatriation comme choix personnel qui sont les valeurs dans lesquelles les interviewés se reconnaissent le mieux (environ 75% d'accord pour chaque phrase proposée).

### 2.2. Etre aussi efficace que dans son pays d'origine et la langue : principaux défis à relever pour réussir

Pour autant pour réussir, les défis à relever sont nombreux et il n'est pas forcément facile d'y répondre. Si le processus d'adaptation ne poserait de réelles difficultés qu'à 1 interviewé sur 4, 1 sur 3 estime qu'il sera difficile de s'adapter au nouvel environnement culturel et à l'intégration sociale. Mais dans la liste proposée, les principaux défis concernent la langue, le processus d'adaptation du conjoint et le défi d'être aussi efficace dans le pays d'expatriation que dans le pays d'origine avec 1 expatrié sur 2 qui estime que ces défis seront difficiles à relever.

Dans ce contexte, les principaux défis nécessaires pour réussir son intégration s'orientent vers des dimensions culturelles, relationnelles, linguistiques et d'une nécessaire ouverture d'esprit.

*Défis les plus importants pour réussir son intégration et son expatriation*

Défis proposés	Défis les plus cités
Comprendre la culture du pays	75%
Multiplier les contacts sociaux avec les locaux	65%
Apprendre ou se perfectionner dans la langue du pays	58%
Eviter les préjugés	57%
Vous investir dans votre mission professionnelle	56%
Visiter le pays	54%

Finalement face à ce projet, le terme expatrié renvoie de manière proche à plusieurs mots pour l'expatrié : explorateur, ambassadeur, aventurier, voyageur mais nettement moins à missionnaire, médiateur ou surtout mercenaire.

*Plusieurs réponses possibles*

	Mots associés au terme « expatrié »	Perception présumée des collègues du siège
Explorateur	<b>39%</b>	17%
Ambassadeur	33%	27%
Aventurier	31%	36%
Voyageur	30%	28%
Missionnaire	17%	20%
Médiateur	14%	10%
Mercenaire	2%	<b>12%</b>

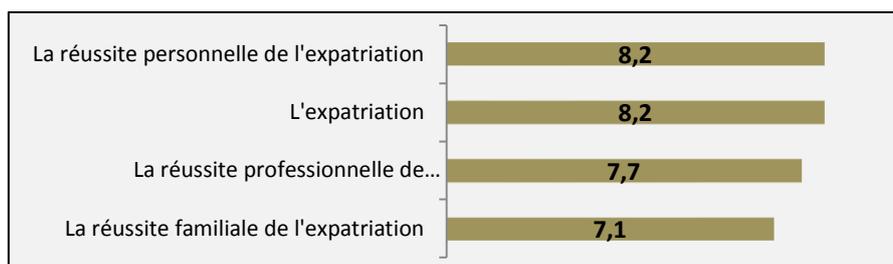
Selon lui, les collègues le voient davantage comme un mercenaire, un aventurier mais nettement moins comme un explorateur.

Enfin, il faut remarquer que les primo partants ont d'une manière générale une perception proche de celle de l'ensemble des expatriés en partance. Ils voient toutefois un peu plus que les autres ce projet comme un tremplin professionnel.

### 3. En cours d'expatriation

#### 3.1. L'expatriation entre satisfaction générale et apport personnel

L'expatriation semble n'avoir que des effets positifs selon les expatriés en cours d'expatriation. Les conditions de vie – logement, confort de vie, conditions de vie des enfants, qualité de vie – sont satisfaisantes pour plus de 4 interviewés sur 5. Et Le constat est similaire en ce qui concerne la vie professionnelle, que ce soit l'intérêt du poste, les conditions de travail ou le niveau de responsabilité. Parmi ces critères pour juger la vie professionnelle, la rémunération suscite un taux de satisfaction légèrement en retrait des autres, mais près de 3 interviewés sur 4 en sont néanmoins satisfaits (45% au sein d'un échantillon national représentatif de la population active).

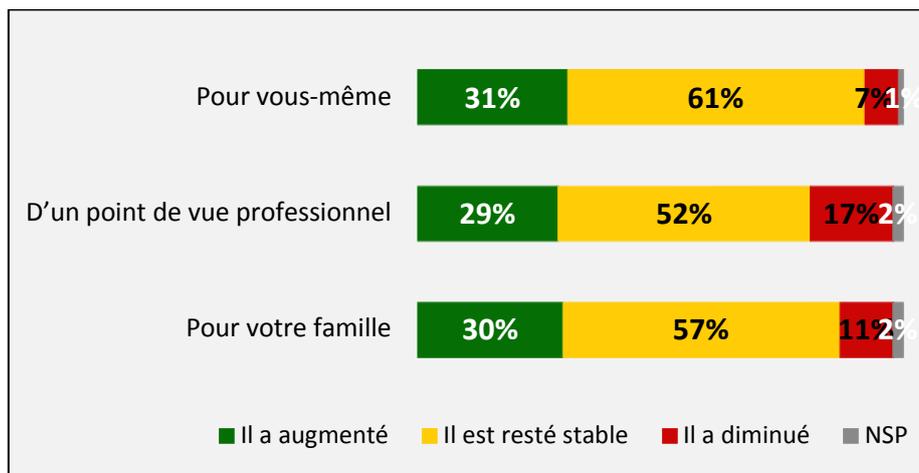


Ajoutons que le moral de ces expatriés est au beau fixe. **Ils se déclarent en effet très enthousiastes quant à l'expatriation en général en attribuant en moyenne une note de 8,2 sur 10.** Dans le détail, l'optimisme est également fort concernant la réussite personnelle (8,2/10), la réussite professionnelle (7,7/10) et la réussite familiale de cette expérience (7,1/10).

Cet enthousiasme dominant est toutefois en retrait par rapport à celui des expatriés en instance d'expatriation (qu'ils soient ou non primo partants) et ne concerne pas les expatriés d'origines asiatiques : ces derniers ont ainsi attribué une note de 6,4 sur 10 seulement pour déterminer leur degré d'enthousiasme face à l'expatriation, écart que l'on peut certainement considérer comme consécutif à une expatriation non choisie.

D'ailleurs, les expatriés en cours d'expatriation estiment en majorité – pour plus de 1 individu sur 2 – que leur degré d'optimisme n'a pas évolué ; **la concrétisation de l'expatriation ne désenchante pas les expatriés.** Dans le cas où le degré d'optimisme a évolué, il a alors plutôt augmenté que ce soit pour eux-mêmes, d'un point de vue professionnel ou pour leur famille. La part d'expatriés qui estiment que leur degré d'optimisme d'un point de vue professionnel a diminué est néanmoins à prendre en considération (17%).

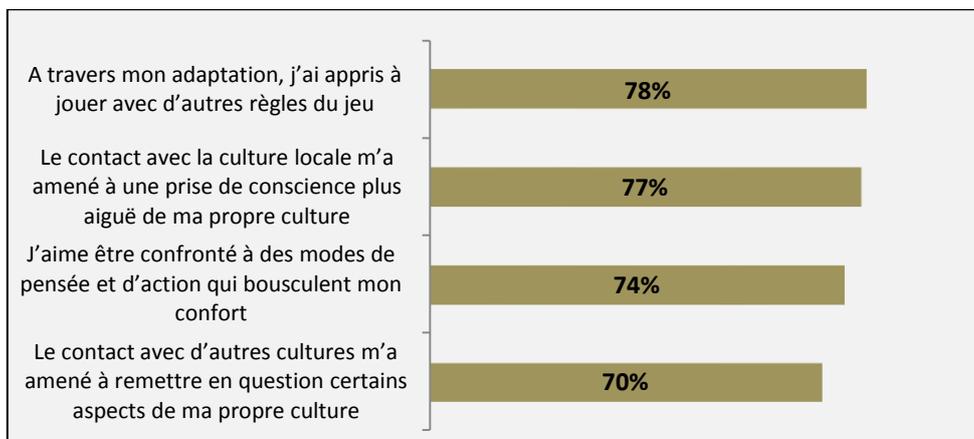
*Evolution du degré d'optimisme durant l'expatriation*



Reste que l'expérience de l'expatriation a apparemment généré une plus grande ouverture d'esprit des expatriés. Plus de 70% des interviewés sont d'accord avec les affirmations suivantes : « à travers mon expatriation, j'ai appris à jouer avec d'autres règles du jeu », « j'aime être confronté à des modes de pensée et d'action qui bousculent mon confort » et « le contact avec d'autres cultures m'a amené à remettre en question certains aspects de ma propre culture ».

L'expatriation a également bousculé un peu plus les expatriés qui n'avaient jamais été réellement en contact avec l'étranger, sans que cela génère plus d'insatisfaction ou de satisfaction que pour les autres. Ils sont 83% (contre 77% en général) à être d'accord avec l'affirmation « le contact avec la culture locale m'a amené à une prise de conscience plus aigüe de ma propre culture » et 44% (contre 38% en général) avec l'affirmation « au début de mon séjour d'expatrié, j'ai rencontré des différences culturelles beaucoup plus importantes que celles que j'avais imaginées ». De la même manière, ceux qui n'ont jamais étudié à l'étranger ont admis avoir modifié leur manière de travailler ; 65% ont modifié sensiblement leur style de management.

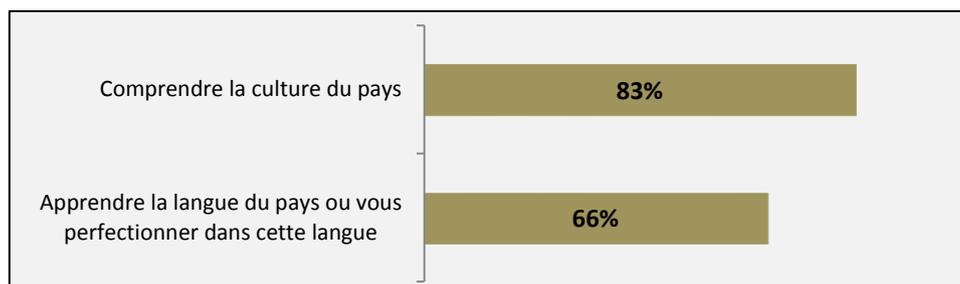
*Pourcentage d'interviewés en cours d'expatriation en accord avec les affirmations suivantes*



### 3.2. Les clés de la réussite de l'expatriation

Cet enrichissement personnel à travers une plus grande ouverture d'esprit est d'ailleurs au cœur de la réussite de l'expatriation. Lorsqu'il a été demandé aux interviewés en cours d'expatriation de déterminer les points essentiels pour réussir son intégration et son expatriation, la compréhension de la culture locale et la maîtrise de la langue locale sont apparues essentielles, citées par 83% des interviewés pour la première et par 66% pour la seconde. Ces points sont d'autant plus essentiels que les interviewés en instance d'expatriation (primo expatriés ou non) sous-estiment leur part dans la réussite de l'expérience (solde de 8 points pour chacun des deux critères entre les deux phases d'expatriation).

*Points les plus importants pour réussir son intégration et son expatriation*

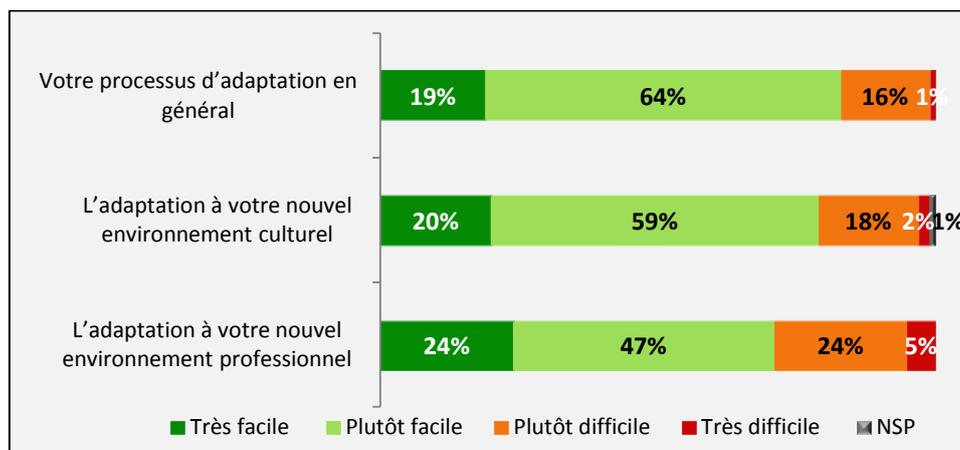


Ces clés de la réussite font de surcroît partie des défis les moins faciles à relever au cours de l'expatriation, notamment en ce qui concerne la maîtrise de la langue.

En effet, le processus d'adaptation en général semble être de son côté l'un des défis les plus faciles à relever pour un expatrié. 83% des interviewés en cours d'expatriation considèrent ce défi comme facile, et ce d'autant plus que la proportion qui estime facile ce défi est moins élevée chez les interviewés en instance d'expatriation (75%, - 8 points).

L'ampleur des défis tels que l'adaptation à un nouvel environnement culturel et l'adaptation à un nouvel environnement professionnel présente le même constat : 79% et 71% des interviewés en cours d'expatriation les estiment respectivement faciles à relever contre respectivement 65% et 61% des interviewés en instance d'expatriation.

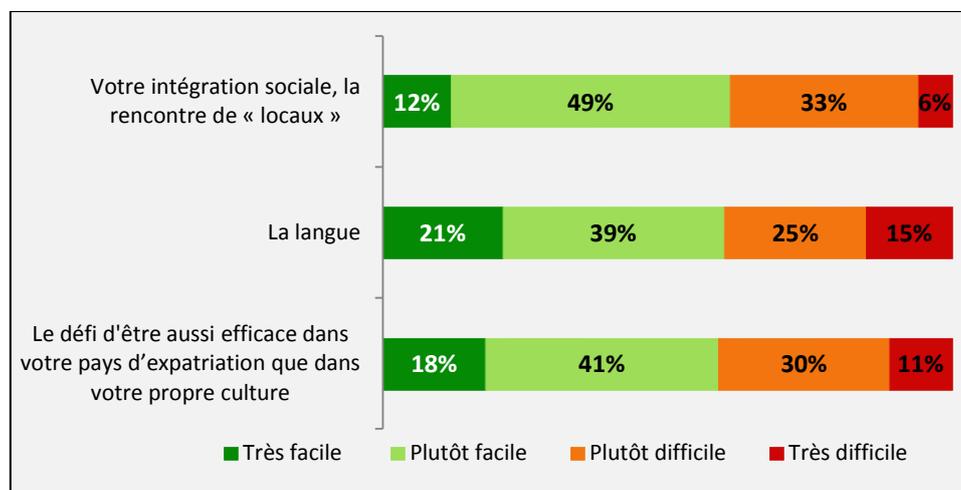
*Les 3 défis les plus faciles à relever*



En réalité, ce n'est non pas l'adaptation, mais l'appropriation de la culture du pays d'expatriation qui est le défi le moins facile à relever. Et à travers cela la langue, la capacité à être aussi efficace dans un

autre pays et l'intégration sociale. Ces défis sont en effet les moins faciles à relever selon les interviewés en cours d'expatriation.

*Les 3 défis les moins faciles à relever*



## 4. Le retour d'expatriation

### 4.1. Un apport important d'un point de vue personnel et en termes de développement des compétences

La récente expatriation a été vécue de manière très positive par l'expatrié de retour : son apport est particulièrement important d'un point de vue personnel (8,4/10) mais également en termes de développement des compétences professionnelles (7,8), d'acquisition de nouvelles compétences (7,8) ou d'évolution professionnelle (7,7). Les opinions sont en revanche plus réservées sur l'apport de l'expatriation pour la famille (6,8).

Si l'on compare ces perceptions avec celles des expatriés en instance d'expatriation, on remarquera que l'expérience de l'expatriation tend à relativiser certaines réserves qui étaient exprimées par les expatriés en instance de départ.

*Perception du projet*  
*Notes moyennes sur 10 attribuées par les expatriés*

	Expatriés de retour	Expatriés en instance	Solde
D'un point de vue personnel	8,4	8,1	+ 0,3
Pour votre famille	6,8	6,9	- 0,1
Pour votre évolution professionnelle	7,7	5,4	+ 2,3
Pour développer vos compétences professionnelles	7,8	5,6	+ 2,2
Pour acquérir de nouvelles compétences	7,8	6,5	+ 1,3

Les notes attribuées par les expatriés de retour sont ainsi plus positives sur l'apport de l'expérience d'un point de vue de développement des compétences, elles sont en revanche strictement comparables sur son apport d'un point de vue familial.

### 4.2. Des défis généralement moins importants que ceux pressentis au départ

D'une manière générale, l'expérience de l'expatriation tend à relativiser l'importance de certains défis, notamment les défis liés à l'intégration culturelle et sociale et à l'adaptation à l'environnement professionnel.

*Défis à relever - % qui estiment chacun des défis faciles à relever*

	Expatriés de retour	Expatriés en instance	Solde
Adaptation à l'environnement culturel	82%	65%	+ 17
Processus d'adaptation en général	81%	75%	+ 6
Intégration sociale, rencontre de locaux	71%	61%	+ 10
Adaptation à l'environnement professionnel	68%	56%	+ 12
Processus d'adaptation d'un enfant	55%	52%	+ 3
Processus d'adaptation du conjoint	53%	56%	- 3
La langue	53%	51%	+ 2
Le défi d'être aussi efficace que dans son pays d'origine	50%	50%	=

En revanche, les craintes liées à l'adaptation des enfants et du conjoint ainsi que l'apprentissage de la langue sont confirmées par l'expérience antérieure. Il en est de même du défi d'être aussi efficace que dans son pays d'expatriation (à noter que ce défi apparaît comme plus facile pour les expatriés originaires d'Europe de l'ouest).

Parmi les expatriés en partance, les primo partants ont une perception proche des défis à relever : ils relèvent un peu moins la difficulté de s'adapter au nouvel environnement professionnel, l'expatriation étant davantage pour eux un tremplin professionnel. A l'inverse, les primo partants estiment dans une proportion un peu plus importante que les autres qu'il sera difficile de s'adapter à l'environnement culturel.

Dans ce contexte, ce sont assez logiquement les défis liés à la compréhension de la culture du pays et à la langue qui sont cités comme les plus importants pour réussir, dans des proportions plus importantes que par les expatriés en partance. A l'inverse, la multiplication des contacts sociaux sur place qui ont constitué des défis moins importants que prévu sont moins cités au retour d'expatriation.

### *5 points qui ont été les plus importants pour réussir l'intégration sociale et l'expatriation*

	De retour d'expatriation	Avant expatriation	Solde
Comprendre la culture du pays	82%	75%	+ 7
Apprendre la langue du pays ou vous perfectionner dans cette langue	73%	58%	+ 15
Multiplier les contacts sociaux avec les locaux	57%	65%	- 8
Eviter les préjugés	53%	57%	- 4
Visiter le pays	38%	54%	- 16

L'expatriation a été une expérience qui fait évoluer les repères culturels (remise en question de certains aspects de sa propre culture, prise de conscience de sa propre culture) et qui permet l'apprentissage d'autres règles du jeu. En ce sens, elle est facteur d'évolution positive tant d'un point de vue personnel que professionnel.

### *Pourcentage d'interviewés en accord avec les affirmations suivantes*

Affirmations proposées	S/T Oui
Le contact avec d'autres cultures m'a amené à remettre en question certains aspects de ma propre culture	80%
Le contact avec la culture locale m'a amené à une prise de conscience plus aigüe de ma propre culture	75%
A travers mon adaptation, j'ai appris à jouer avec d'autres règles du jeu	73%
J'aime particulièrement être à l'étranger dans une autre culture	72%
J'aime être confronté à des modes de pensée et d'action qui bousculent mon confort	70%

Voyons maintenant de quelle manière l'expatrié se définit lui-même à l'issue de cette période. Si les qualificatifs dans lesquels il se reconnaît sont assez variés, on relève des évolutions intéressantes par rapport à la perception antérieure à l'expatriation : moins explorateur et voyageur, l'expatrié se définira davantage comme médiateur et mercenaire à son retour. Auprès des asiatiques, cette tendance est beaucoup plus accentuée.

*A quel mot associez vous le terme « expatrié »*

	De retour d'expatriation	Primo partants	Solde
Explorateur	32%	38%	- 6
Aventurier	28%	29%	- 1
Ambassadeur	28%	35%	- 7
Médiateur	27%	10%	+ 17
Voyageur	22%	34%	- 12
Missionnaire	17% (53%)*	15%	+ 2
Mercenaire	12% (29%)*	2%	+ 10

*\* Entre parenthèses le score auprès des asiatiques*

La perception présumée des collègues montre davantage l'expatrié comme mercenaire à son retour (tendance plus forte auprès des expatriés d'Europe de l'Ouest) et moins comme ambassadeur.

*Comment pensez vous que les collègues du siège perçoivent l'expatrié ?*

	De retour d'expatriation	Primo partants	Solde
Explorateur	18%	16%	+ 2
Aventurier	35%	37%	- 2
Ambassadeur	17%	28%	- 11
Médiateur	5%	12%	- 7
Voyageur	30%	27%	+ 3
Missionnaire	23%	16%	+ 7
Mercenaire	23%	10%	+ 13

#### **4.3. Un contexte de retour en termes professionnel qui reste difficile en particulier pour les européens de l'ouest**

Le retour d'expatriation n'est pas anodin. Sur un total de 100 points à répartir sur les deux défis suivants, l'adaptation à une autre culture obtient 70 points, la réadaptation à la culture d'origine obtient 30 points.

Le retour d'expatriation nécessite une période de réadaptation perçue comme difficile par 42% des expatriés de retour (62% des européens de l'ouest). Les asiatiques pour qui l'expatriation a davantage constitué une obligation sont en revanche quasi unanimes à estimer que la réadaptation a été facile.

Cette difficile réadaptation peut tout d'abord s'expliquer par le fait que nombre d'expatriés souhaitent poursuivre une expérience professionnelle en dehors de leur pays d'origine : seuls 35% envisageaient de rentrer dans leur pays d'origine, 30% souhaitant rester travailler dans le pays d'expatriation et 35% travailler dans un autre pays.

Elle est également due aux difficultés de l'entreprise à proposer un poste en adéquation avec l'évolution professionnelle de l'expatrié :

- L'entreprise n'a pas pris en compte toujours les souhaits de l'expatrié en termes de poste à son retour (seuls 35% d'avis positifs)

- Cette situation a conduit dans nombre de cas à un changement d'entreprise depuis le retour d'expatriation (47% et 62% pour les européens de l'ouest) ou à un changement d'activité (45%).

L'accompagnement par l'entreprise de l'expatrié au retour est jugé de manière plutôt négative : seuls 19% des expatriés originaires d'Europe de l'Ouest estiment que leur entreprise les a aidés dans la démarche de ré adaptation (71% pour les asiatiques).

Les principales difficultés ressenties tiennent à la manière de valoriser son expérience internationale dans la structure organisationnelle de l'entreprise et à reconstituer ses réseaux.

*Ont ressenti des difficultés d'adaptation sur chacun des points suivants*

Difficultés d'adaptation	% Oui
Reconstituer vos réseaux	55%
Faire valoir votre expérience internationale	50%
Composer avec le système hiérarchique de l'entreprise	44%
Réadapter à un style de management différent	42%
Réadapter à des méthodes de gestion différentes	40%
Organisation du travail propre à votre pays	38%
Conditions de travail propres à l'entreprise	32%

Concrètement, qu'il soit ou non dans la même entreprise que la précédente, le poste occupé ne marque pas clairement un progrès en termes de niveau de responsabilités, d'autonomie et surtout de rémunération (seulement 34% d'avis positifs sur ce point).

**4.4. Une réadaptation personnelle qui n'a pas forcément été anticipée mais un bénéfice personnel réel pour l'expatrié**

D'un point de vue personnel, 43% des expatriés de retour estiment que leur période de réadaptation a été difficile mais seulement 50% s'attendaient à ces difficultés.

55% déclarent que personne n'avait évoqué avec eux ces difficultés avant leur départ.

Reste que l'expatriation a beaucoup apporté aux interviewés en termes de qualités personnelles et d'aisance dans la pratique des langues.

*% qui estiment que l'expatriation leur a fait gagner sur chacun des points suivants*

Points évoqués	% Oui
Connaissances, culture	91%
Aisance dans la pratique des langues	90%
Flexibilité	89%
Ouverture d'esprit	87%
Confiance en soi	84%
Tolérance	83%
Développement du réseau	80%

La réadaptation familiale n'a quant à elle pas posé de problèmes majeurs : 85% estiment qu'elle s'est très bien ou plutôt bien passée pour la famille, 88% pour les enfants, le score restant positif mais légèrement en retrait pour la réadaptation du conjoint (72%).

L'impact de l'expatriation sur l'individu apparait substantielle au regard des affirmations suivantes :

« J'ai le sentiment que beaucoup de choses ont changé en moi » (68% d'accord)

« Après l'expatriation, je ne suis plus tout à fait la même personne » (60%)

Finalement, 90% des expatriés au retour souhaiteraient réitérer l'expérience de l'expatriation.

## 5. Le point de vue des conjoints

### 5.1. Un enthousiasme élevé quant au projet même s'il est moins marqué que pour l'expatrié

Concernant le fait d'être expatrié, la note attribuée par les conjoints est positive (7,9 pour les conjoints en instance d'expatriation) mais en retrait de la perception de l'expatrié en partance (8,8). Cette tendance se retrouve si l'on compare les scores attribués par les conjoints expatriés (8/8,8 pour les expatriés sur place).

Les conjoints sont assez optimistes concernant la réussite du projet que ce soit pour eux-mêmes ou pour leur famille. Cet optimisme est confirmé par la réalisation de l'expérience : les conjoints d'expatriés sur place sont plus optimistes encore que les conjoints d'expatriés en partance.

### 5.2. Des défis à relever qui diffèrent légèrement de ceux de l'expatrié

Les conjoints estiment que le défi de la langue sera plus important que l'expatrié lui-même ; ils redoutent beaucoup plus fortement que l'expatrié le processus d'adaptation en général et leur intégration sociale, le rencontre de « locaux ».

*Estiment que chacun de ces défis est difficile à relever*

	conjoint	expatrié	Solde
Etre aussi efficace dans votre pays d'expatriation que dans votre propre culture	50%	44%	+6
La langue	50%	43%	+7
L'adaptation à l'environnement professionnel	32%	33%	-1
Votre intégration sociale, la rencontre de « locaux »	51%	37%	+14
Le processus d'adaptation de votre conjoint	16%	40%	-26
Votre processus d'adaptation en général	28%	19%	+9
L'adaptation à votre nouvel environnement culturel	26%	23%	+3

### 5.3. Un désir de réitérer l'expérience d'expatriation moins fort que pour l'expatrié lui-même

A l'issue de l'expérience d'expatriation, 42% des conjoints souhaitent revenir dans leur pays d'origine, ce score n'étant que de 35% auprès des expatriés.

Quant au souhait de réitérer une expérience d'expatriation, si 71% des conjoints sont ouverts à cette éventualité, cette proportion est de 90% chez les expatriés.



## Conclusion

L'expérience d'expatriation à venir constitue avant tout une expérience personnelle et familiale ; elle est davantage valorisée de ce point de vue qu'en termes d'apport professionnel.

Elle concerne plutôt une population jeune et diplômée, mais surtout une population qui a été en contact avec l'étranger, que ce soit par des liens familiaux ou au cours du parcours scolaire ou universitaire.

Elle suscite enfin des attentes fortes de la part des futurs expatriés qui cherchent à valoriser leur parcours professionnel à travers l'expatriation (intérêt du poste, niveau de responsabilité ou autonomie dans le travail).

Les expatriés en instance sont particulièrement enthousiastes concernant la future expérience. Ils estiment qu'elle est au cœur d'un projet aussi personnel – une opportunité à saisir – que professionnel – une occasion de progresser professionnellement.

Si l'adaptation à un environnement nouveau n'est pas considérée comme l'un des défis les plus difficiles à relever, la langue et la capacité à être aussi efficace dans le pays d'expatriation que dans sa propre culture sont en revanche des défis craints par près de la moitié d'entre eux.

Les interviewés en cours d'expatriation ne perdent pas leur enthousiasme sur place. Leur degré d'optimisme est resté stable en majorité et pour certains a même augmenté.

Il semblerait tout de même que l'expérience de l'expatriation a fait évoluer les repères de chacun. 3 interviewés sur 4 ont approuvé le fait d'« avoir appris à jouer avec d'autres règles du jeu » et d'avoir été « amené à une prise de conscience plus aigüe de leur propre culture au contact de la culture locale ».

Les hypothèses formulées par les expatriés en instance sur les défis à relever sont plus ou moins confirmées par les expatriés en cours, mais ceux-ci mettent encore plus l'accent sur les difficultés à maîtriser la langue et à être aussi efficace dans le pays d'expatriation. L'adaptation à une nouvelle culture se fait sans heurts, l'appropriation de cette nouvelle culture est plus délicate.

Au retour de l'expatriation, les expatriés soulignent les bienfaits de l'expérience, que ce soit d'un point de vue personnel et surtout professionnel.

Les défis pressentis au départ sont généralement perçus comme plus faciles à relever finalement, notamment en ce qui concerne l'adaptation au nouvel environnement. Ils confirment également l'importance de la maîtrise de la langue et des codes et normes locaux.

Toutefois, le retour au pays et la nécessaire réadaptation sont particulièrement difficiles à vivre, surtout pour les expatriés originaires d'Europe de l'Ouest. D'une part, une majorité d'expatriés souhaitent poursuivre leur séjour ou en tout cas le poursuivre dans un autre pays. D'autre part, les entreprises connaissent des difficultés à proposer aux expatriés de retour un poste en adéquation avec leur évolution professionnelle. D'ailleurs, la tendance à penser que l'expatriation est un tremplin professionnel diminue clairement lorsque l'expérience se concrétise.

Bien que le retour a parfois été difficile, l'expatriation a cependant beaucoup apporté aux interviewés. Des apports en termes de connaissance, de culture, de maîtrise des langues, ou d'ouverture d'esprit et de confiance en soi.