

DRH : n'oubliez pas les enfants de vos expats !

Septembre 2003

Tim et Joe¹ ont respectivement 9 et 11 ans. Ils viennent d'Australie. Ils sont arrivés en France il y a quelques mois. C'est leur cinquième expatriation ! Et ils sont ravis. Ils se sont déjà faits beaucoup de nouveaux copains, ils apprennent le français et ils aiment ça. Leurs parents sont fiers. Fiers de pouvoir offrir à leurs deux garçons une fenêtre ouverte sur différentes cultures. Voyant que leurs enfants s'épanouissent, les parents sont détendus, contents de travailler à l'étranger. Or, un collaborateur heureux est un collaborateur efficace...

Et pourtant... Une expatriation peut être une source infinie de tensions pour les enfants, qui y font face souvent en silence, car personne ne leur demande leur avis. Si le défi est mal relevé, les séquelles peuvent être lourdes : échec scolaire, déséquilibre émotionnel, problèmes relationnels, etc... Autant de tensions qui peuvent amener l'expatrié à mettre un terme à sa mission internationale de façon précoce. Un véritable gâchis pour tout le monde, y compris l'entreprise expatriante.

Et si la réussite d'une expatriation passait aussi par le bien-être des enfants ? Tim, Joe et leurs parents sont la preuve vivante que tout peut très bien se passer. Comment ? Après un bref aperçu des enjeux principaux, nous vous proposons ici quelques pistes à explorer vous-mêmes...

1. Trois défis à relever

Si vous voulez aider vos expatriés à mettre toutes les chances de leur côté pour réussir leur mission internationale, il vous faut comprendre les différentes pressions auxquelles ils sont soumis, et celles induites par leurs enfants ne sont pas des moindres. On en dénombre trois principales :

a. "Et les copains ?"

Avant le départ, les enfants d'expatriés ont très souvent peur de quitter leurs copains (ce qui peut inclure les cousins, et même les grands-parents !) Ils ont aussi peur de ne pas arriver à se faire de nouveaux copains dans leur nouveau pays. Cette reconquête amicale sera d'autant plus difficile s'ils ne parlent pas la langue du pays d'accueil.

b. Problèmes scolaires

Une fois sur place, ils risquent de faire face à des problèmes scolaires - et ce d'autant plus s'ils ne parlent pas la langue. Des enfants brillants peuvent ne plus rien comprendre aux cours, avoir de mauvaises notes, subir les moqueries de camarades ou de professeurs impatientes. De plus, lors de leur retour dans leur pays d'origine, ils peuvent perdre une, voire plusieurs, année(s) à cause des différences dans les programmes scolaires, et se retrouver comme des "redoublants".

¹ Les prénoms des deux enfants ont été changés par respect pour leur vie privée.

c. Perte de contrôle et sentiment d'abandon

Enfin, les enfants d'expatriés perdent une grande partie de leur contrôle sur leur vie et leur environnement. De plus, ils ont le sentiment d'être abandonnés par des parents trop occupés à préparer le déménagement et à s'adapter eux-mêmes au nouvel environnement.

Tous ces conflits sont d'autant plus présents chez les adolescents qui sont en quête de points de repère et d'identité. Chez eux, la difficulté à quitter les copains peut être aggravée s'il y a un ou une petit(e)-ami(e).

La première chose à faire pour relever avec succès tous ces défis est de reconnaître les difficultés pour ce qu'elles sont et ne pas les ignorer. Cette prise de conscience passée, une dizaine de solutions peuvent être envisagées, pour aider les enfants à maintenir leur équilibre psychologique et leur assurer une pleine réussite scolaire :

2. Trois solutions à mettre en œuvre *avant* le départ

Une fois que votre expatrié est installé avec sa famille de l'autre côté de la terre, il est déjà souvent trop tard pour réparer les préjudices psychologiques dont les enfants ont été victimes lors de leur "arrachement" à leur monde familial. C'est pourquoi des mesures doivent être prises bien avant l'expatriation elle-même pour les accompagner tout au long de leur préparation au départ :

a. Décharger les parents

La chose la plus précieuse qu'un DRH puisse faire pour aider les enfants de ses expats est de décharger les parents le plus possible. Si l'entreprise prend en charge toutes les démarches indispensables mais fastidieuses, notamment au niveau des papiers d'immigration, mais aussi du déménagement lui-même, le futur expatrié aura beaucoup plus de temps à consacrer à ses enfants. Ainsi, il pourra être physiquement présent, répondre à leurs questions, les écouter s'exprimer sur leurs peurs ou leurs excitations. Les enfants n'auront pas le sentiment d'être abandonnés ni méprisés, et le départ à l'étranger n'en sera que facilité.

Bien sûr, le DRH ne peut pas tout faire. Il faut bien que l'expatrié lui-même aille se faire vacciner et mette toutes ses affaires dans les cartons. Mais si le rendez-vous avec le médecin et avec les déménageurs est pris pour lui, alors la charge de travail qui lui incombe sera bien moindre...

b. Voyage de reconnaissance

Certaines entreprises organisent pour leurs futurs expatriés un voyage de reconnaissance sur place, pour qu'ils prennent contact avec leurs futurs collègues, repèrent les lieux, les enjeux, les difficultés, se préparent aux différences culturelles, à une autre manière de travailler. Pourquoi ne pas permettre à la famille d'accompagner l'expatrié à ce moment ? Ainsi, les enfants pourront eux aussi repérer les lieux (écoles, parcs, magasins, etc...), voir à quoi les gens ressemblent, comment ils s'habillent (très importants pour les adolescents), se familiariser avec les sons de leur langue, etc. Ainsi, l'inconnu sera moindre et l'appréhension diminuée.

c. Cours de langue

L'entreprise propose parfois à ses futurs expatriés des cours de langue du pays d'accueil, sans penser que c'est sa famille qui en aura sans doute le plus besoin. Ses enfants en tout cas pourront mal se faire des copains s'ils ne peuvent communiquer ni avec leurs voisins, ni avec leurs camarades de classe. Dans le cas où une scolarité dans une école locale est envisagée, des cours de langue sont de toutes façons indispensables. L'entreprise peut en proposer elle-même, ou tout au moins mettre le futur expatrié en contact avec des organismes dont c'est le métier. Si de tels cours ne sont pas envisageables avant le départ, ils peuvent aussi être organisés une fois sur place.

3. Trois solutions à mettre en œuvre sur place

Les solutions que nous préconisons pour la période d'avant le départ nous semble absolument indispensable, mais ne sont cependant pas suffisantes. Une fois sur place, les enfants continuent à avoir besoin d'assistance. Les parents sont bien sûr les seuls à même de le leur apporter, mais les DRH peuvent aussi s'impliquer :

a. Décharger les parents

Ce qui vaut pour la préparation au départ vaut aussi pour la vie de famille une fois sur place : plus l'expatrié a de temps disponible à passer avec sa famille, moins ses enfants se sentent abandonnés. Bien sûr, l'expatrié doit apprendre lui-même à gérer son temps, et aura une première phase d'adaptation délicate, au cours de laquelle il découvrira en pratique les enjeux de sa mission, la culture d'entreprise, le marché du pays d'accueil, etc. Mais ces défis là ne justifient pas non plus de longues heures supplémentaires passées loin de la famille, qui a justement aussi besoin de sa présence. Un DRH avisé pourra encourager ses expatriés à respecter leurs horaires (pour ne pas en faire trop) et à organiser des excursions en famille le week-end.

Parfois, l'entreprise elle-même organise des sorties pour découvrir le pays d'accueil : que la famille y soit conviée et que des activités spécialement conçues pour les enfants soient proposées.

b. Aider à la garde des enfants

L'entreprise peut également offrir son aide lorsque le collaborateur est au travail. La moindre des choses est de donner à sa famille une liste de baby-sitters recommandables, d'associations d'expatriés, de les mettre en relation avec les services proposés par le consulat. Si l'entreprise veut s'impliquer d'avantage, elle peut elle-même, par l'intermédiaire de son Comité d'Entreprise, se charger de la garde des enfants et de leurs activités extra-scolaires. Mais il faut pour cela une bonne coordination entre le CE au siège et ceux, s'il y en a, dans le pays d'accueil.

c. Proposer les services de psychologues

En cas de problèmes sérieux, l'entreprise peut aussi proposer l'assistance de psychologues pour enfants ou au moins mettre la famille en relation avec de tels professionnels. Le DRH pourra encourager la famille à ne pas rester "dans son coin" avec ses problèmes, mais à aller chercher de l'aide là où elle se trouve.

4. Conseiller dans le choix des écoles

Toutes les solutions mentionnées plus haut sont très efficaces pour aider les enfants expatriés à garder un bon équilibre psychologique. Mais il ne faut pas oublier non plus que la vie d'un enfant est accaparée avant tout par sa scolarité. C'est à l'école qu'il passe le plus clair de son temps, c'est là qu'il noue des amitiés, qu'il affirme sa personnalité, etc. Faire une partie de sa scolarité à l'étranger est à la fois très riche, mais aussi plein de défis spécifiques à relever, le premier étant celui de la langue. C'est pourquoi, un DRH se doit d'informer et de conseiller au mieux ses expatriés (et futurs expatriés) sur la scolarité de leurs enfants à l'étranger. Nous reviendront sur ce sujet délicat le mois prochain, mais nous vous proposons d'ores et déjà le schéma de notre approche :

a. Les différents systèmes scolaires

- 1. Scolarité dans la langue et le système du pays d'accueil**
- 2. Scolarité dans la langue maternelle**
- 3. Ecoles bilingues ou internationales**

b. Spécificité française : lycées français et CNED

c. Le cas des enfants majeurs : Quel visa ? Quelles études ? Et le travail ?

On le voit bien, on ne peut pas déplacer un collaborateur et toute sa famille dans un environnement étranger comme on déplace une pièce stratégique sur un échiquier. Un collaborateur est rarement un électron libre efficace quelque soit la nature de son environnement. Au contraire, le bien-être de sa famille, et notamment de ses enfants, influe beaucoup sur ses performances professionnelles. Si donc vous savez lui garantir un environnement familial le plus serein possible, il vous le rendra en proportion plus qu'équitable dans son travail.



Pour aller plus loin :

Articles :

Diana Morales. "Scolarité des enfants anglophones arrivant à Paris". In *La lettre de Cocitra Mobilité aux Responsables de la Mobilité dans les Entreprises*. Une série d'articles dans trois numéros consécutifs : juin, septembre et décembre 2000.

Julia Goodwin. "Family-Related Issues And How They Impact The Relocation Process". In *Mobility*. Janvier 2000. Pages 41-43.

Donna J. Malinak. "Picture two little girls..." In *Mobility*. Avril 1999. Pages 21-24.

Livres :

Karen Curnow McCluskey. *Notes From A Traveling Childhood*. Foreign Service Youth Foundation. 1994. 123 pages.

Nancy J. Piet-Pelon et Barbara Hornby. *Women's Guide To Overseas Living*. Intercultural Press. 1992. Chapitre 10 : "Moving Overseas With Children". Pages 131-155.