

## DRH : n'oubliez-pas les conjoints de vos expats !

*Décembre 2003*

Une des principales causes d'échec d'une expatriation est l'hostilité du nouvel environnement vis à vis de la famille du collaborateur. En effet, quand ses proches ne s'épanouissent pas, un expatrié peut demander une rapatriation précoce et, si celle-ci lui ait refusée, il risque de démissionner. S'il s'efforce, au contraire, de terminer sa mission internationale, il maintient des tensions dans son couple qui peuvent aboutir à une séparation ou un divorce. Dans ce cas-là, baisse de productivité, dépression, arrêt maladie et, finalement, rapatriation précoce risquent de suivre.

De tels échecs coûtent cher, tant au collaborateur qu'à son entreprise, non seulement sur le plan financier mais également en termes de temps perdu et d'efforts humains consentis en vain. Pour éviter un tel gâchis, il n'y a pas beaucoup d'alternatives : aux solutions mises en place pour aider le collaborateur doivent s'ajouter des mesures spécifiques pour son conjoint.

Certes, dans le cadre d'une collaboration "normale", il est habituel de séparer le plus hermétiquement possible vie privée et vie professionnelle. Mais dans le cadre d'une expatriation, les DRH avisés n'hésiteront pas à faire tout ce qu'ils peuvent pour aider le conjoint à se sentir bien, car, à l'étranger plus encore qu'au pays, c'est l'équilibre familial qui détermine en grande partie l'efficacité professionnelle des collaborateurs.

### 1. L'enjeu principal : le travail

L'enjeu le plus important à considérer est celui de l'activité du conjoint. Quelques chiffres sont suffisants pour le démontrer : 80% des expatriés mariés partent avec leur conjoint ; 61% de ces conjoints ont une activité professionnelle avant de partir, 18% seulement continuent de travailler à l'étranger<sup>1</sup>. La raison est simple : dans la quasi totalité des pays, le conjoint d'un expatrié n'a pas le droit de travailler. Or, il n'y a rien de mieux pour introduire des tensions dans un couple qu'un conjoint qui s'ennuie.

Cette situation juridique pose d'autant plus de problèmes aujourd'hui que le travail des femmes est désormais une réalité. Fini le temps où madame suivait monsieur partout sans rien dire ! Les épouses n'acceptent pas forcément de sacrifier leur emploi pour la carrière de leur mari. De plus, les femmes elles-mêmes sont amenées à partir à l'étranger pour leur travail (les femmes représentent aujourd'hui 15% des expatriés américains par exemple). Or, leurs maris n'ont que très peu envie de quitter leur propre emploi pour suivre madame.

Décrite ainsi, la situation ressemble à un vrai "casse tête chinois". Pourtant, des solutions existent. Elles nécessitent une bonne réflexion préalable à l'expatriation et peuvent en alourdir le coût total. Pourtant, leur nécessité est évidente et, mises en place dans le cadre d'une politique d'expatriation globale et cohérente, elles se révéleront être un investissement intelligent.

---

<sup>1</sup> Andrew Payne. "Expatriates go hand in hand with partner concerns". In *Net Expat Newsletter*. Avril 2002. Page 2.

## 2. Dix solutions applicables au cas par cas

Les mesures à prendre pour aider le conjoint à s'adapter à son nouvel environnement sont de deux ordres : soit le conjoint accepte de ne pas travailler et il s'agit de l'aider à organiser son temps autrement ; soit le conjoint veut absolument garder une activité professionnelle et les solutions à lui proposer existent mais sont délicates à mettre en œuvre. Dans tous les cas, il faut absolument en discuter avant que la mission internationale soit acceptée par votre collaborateur.

### a. Planifier en amont

#### 1. *"Mieux vaut prévenir que guérir"*

La problématique du conjoint doit être prise en compte très en amont et doit éclairer le choix du candidat à l'expatriation. Le DRH a tout intérêt à en parler avec son futur expatrié dès le début pour lui faire prendre conscience que son conjoint ne pourra très certainement pas travailler à l'étranger. Le DRH devrait s'assurer que le collaborateur en a parlé avec son conjoint avant que la mission internationale soit acceptée. Il vaut mieux se confronter à un refus de partir qu'à une expatriation ratée. Cela limite certes le nombre de candidats potentiels à l'expatriation mais cela augmente les chances de réussite.

#### 2. *Les sociétés d'out-placement*

Dans certains cas cependant, il est possible d'envisager une activité professionnelle pour le conjoint. Cela dépend avant tout de son profil (scientifiques et informaticiens sont souvent parmi les chanceux). Un DRH avisé d'en souciera dès le début et pourra même proposer au conjoint à haut potentiel les services d'une société dite d'*out-placement*, c'est-à-dire d'un "coach" pour carrière. Ce dernier aidera le conjoint à trouver du travail dans le pays d'expatriation de sa moitié.

#### 3. *Des formations interculturelles et linguistiques pour le conjoint aussi*

Une fois la mission acceptée, un DRH prudent invitera le conjoint à se joindre aux formations interculturelles qu'il peut proposer au futur expatrié. Si un apprentissage de la langue du pays d'accueil est offert, que le conjoint s'y joigne également ! Ainsi, le conjoint sera lui aussi préparé au choc culturel qui l'attend et aura les moyens d'y faire face, ce qui diminuera d'autant les tensions dans le couple.

#### 4. *Un salaire suffisant*

Parfois, le conjoint refuse de quitter son emploi uniquement par peur de la perte du deuxième salaire. Dans ce cas-là, le contrat de travail de l'expatriation peut inclure une indemnité financière compensatrice ou tout simplement garantir un salaire suffisant pour maintenir le même niveau de vie.

## **b. Faciliter les activités non-professionnelles**

### **1. Les études ou le volontariat**

Un DRH prévoyant peut établir avec le collaborateur et son conjoint une liste d'activités non-professionnelles disponibles à l'étranger, qui feront apparaître l'expatriation comme une chance à saisir et non pas une entrave ou un sacrifice. Ainsi, le conjoint peut profiter de ce temps pour reprendre ses études, ce qui fera avancer sa carrière une fois de retour au pays. Le conjoint peut s'investir dans une organisation humanitaire ou apprendre de nouvelles langues étrangères, ce qui l'enrichira personnellement et valorisera son CV. Le choix de telle ou telle activité sera facilité si l'entreprise offre au collaborateur et à son conjoint un voyage de reconnaissance sur place avant l'expatriation elle-même. Un tel voyage permettra au conjoint de repérer les lieux, prendre des contacts, se rendre compte des activités disponibles sur place.

### **2. La vie sociale**

Le DRH peut aider le conjoint à avoir une vie sociale épanouie en le mettant en contact avec les conjoints des autres expatriés et avec le consulat du pays d'origine dans le pays d'accueil. Sur place, l'entreprise peut également donner aux conjoints de ses expatriés un accès à son parc informatique pour qu'ils ne restent pas isolés du monde. Internet sera pour eux une grande source de divertissement : e-mails, chat, sites Internet pour rester au courant de ce qui se passe dans le pays d'origine ou pour découvrir ce qu'il y a à faire sur place, etc.

Voici donc les quelques mesures à prendre, simples mais indispensables, pour aider un conjoint qui accepte d'arrêter de travailler. Mais que faire pour ceux qui tiennent à leur vie professionnelle ?

## **c. Aider à la poursuite d'une activité professionnelle**

### **1. Un contrat de "commuter"**

L'idéal pour le conjoint qui veut continuer à travailler est de rester dans son pays d'origine et de garder son emploi actuel. Ceci est possible quand l'expatrié ne part pas trop loin et rentre souvent chez lui (tous les week-ends par exemple). Ces situations se développent beaucoup actuellement au sein de l'Union Européenne. Elles donnent lieu à des contrats spécifiques de "commuter" ou de frontalier. Si la mission internationale que vous envisagez est compatible avec ce genre de statut, n'hésitez pas à le proposer à votre collaborateur.

### **2. Un détachement de courte durée**

La solution proposée ci-dessus n'est pas possible pour une mission loin du pays d'accueil. Mais si cette dernière, et en dépit de l'éloignement géographique, ne nécessite pas un investissement considérable en temps, vous pouvez proposer à votre collaborateur un détachement de quelques mois seulement. Dans ce cas-là aussi, le conjoint peut rester au pays et garder son emploi.

### **3. Une double expatriation**

Dans le cas d'une expatriation classique (loin et longtemps), des solutions existent pour que le conjoint travaille quand même, mais elles sont délicates à mettre en place. Premièrement, le conjoint peut demander à sa propre entreprise une mutation à l'étranger. Cela implique que l'entreprise en question soit implantée dans le pays d'accueil et ait un poste libre sur place. Dans ce cas-là, les dates exactes de l'expatriation peuvent ne pas correspondre tout à fait : le conjoint risque de partir quelques mois plus tôt ou plus tard. Il faut donc anticiper une séparation temporaire.

Par contre, cette solution est avantageuse pour les employeurs : les frais d'expatriation peuvent être partagés par les deux entreprises, qui peuvent ainsi faire quelques économies. Deuxièmement, l'entreprise qui propose à un collaborateur une mission internationale peut également embaucher son conjoint sur place, si le profil correspond et si il y a un besoin. Dans ce cas-là, le contrat de travail du conjoint peut être un simple contrat local et non pas une expatriation proprement dite.

### **4. Un cas très rare : quand le conjoint a le droit de travailler**

La problématique du conjoint commence à être reconnue par les législateurs de divers pays et les lois changent petit à petit. Ainsi, aux Pays-Bas, au Canada, et aux Etats-Unis, les conjoints de travailleurs expatriés ont le droit de travailler. (Aux Etats-Unis, il s'agit des conjoints de travailleurs munis d'un visa E ou L). Si votre expatrié correspond à l'une de ces catégories, il est indispensable d'informer son conjoint de ses droits. Mais attention : avoir le droit de travailler ne garantit pas de trouver un emploi. En effet, le marché du travail peut être saturé dans le pays d'accueil, la langue peut poser problème, les diplômés risquent de ne pas être reconnus, etc. Dans ce cas-là, l'entreprise peut aider le conjoint en le mettant en relation avec des agences spécialisées dans la recherche d'emploi. La meilleure solution est encore de proposer les services d'une société d'*out-placement* avant le départ pour l'étranger.

Dans tous les cas, la réussite d'une telle démarche dépendra principalement des qualifications du conjoint. Par exemple, un scientifique de haut niveau trouvera assez facilement du travail en France...

Malgré la difficulté de la tâche, la problématique du conjoint ne saurait donc être négligée si vous voulez assurer aux expatriations de vos collaborateurs un franc succès et bénéficier pleinement de l'investissement que vous faites en eux. Il est impossible de 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. 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 professionnel.



***Pour aller plus loin :***

"Femmes : l'autre moitié de l'expat". In *Français à l'étranger*. Été 2001. Pages 38, 39 et 43.

Andrew Payne. "Expatriates go hand in hand with partner concerns". In *Net Expat Newsletter*. Avril 2002. Pages 1-2.

"News US legislation to allow expat spouses to work". In *Global Workforce*. Mars 2002. Page 1.

"Permits". In *Corporate Relocation News*. Septembre 2001. Pages 16 et 25.

"Dual careers". In *Corporate Relocation News*. Juin 2001. Page 12.

Linda K. Stroh, Arup Varma et Stacey J. Valy Durbin. "Why women are encountering barriers to being sent abroad". In *Mobility*. Octobre 1999. Pages 99-104.