

Des retours d'expatriation souvent difficiles à gérer : trois pistes d'analyse

Par **Jérémy VIGNAL**

Attaché temporaire à l'Enseignement et à la Recherche, Université d'Aix-Marseille, CNRS - Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST UMR 7317), 13626 AIX-EN-PROVENCE CEDEX 01
jeremy.vignal@univ-amu.fr

À partir d'une recherche qualitative menée auprès de 39 acteurs concernés par les problématiques de l'expatriation et d'une revue de la littérature consacrée à ce sujet, nous proposons dans cet article une analyse de la gestion des expatriés au sein de firmes multinationales (FMN). Trois pistes de réflexion ont ainsi pu être mises en évidence :

- a) la gestion de l'expatriation est souvent présentée comme se décomposant en trois phases distinctes, ce qui empêche de saisir les interdépendances entre ces différentes étapes,
- b) les expatriés constituent une population hétérogène, mais cette hétérogénéité n'est que rarement appréhendée par les FMN qui ont à gérer cette population ou par la littérature traitant de cette thématique,
- c) et, enfin, la gestion de l'expatriation est souvent dominée par des considérations d'ordres administratif, financier et quantitatif, alors que la gestion des expatriés est avant tout une affaire de gestion des carrières.

Introduction

L'expatriation traditionnelle, définie comme une mobilité internationale et intra-organisationnelle de longue durée (GUZZO, 1996), a encore de beaux jours devant elle. En effet, plusieurs études récentes montrent que ce phénomène est de plus en plus fréquent au sein des entreprises présentes à l'international (Brookfield Global Relocation Services, 2012 ; ECA International, 2012). Ainsi, selon l'étude *Managing Mobility 2012* (ECA International, 2012), 62 % des entreprises interrogées prévoient une augmentation des missions d'expatriation au cours des trois prochaines années (elles sont seulement 8 % à envisager la diminution de celles-ci).

Toutefois, le développement de l'expatriation au sein des entreprises multinationales ne va pas sans difficultés. Stahl et al. (2009, p. 92) notent à ce propos que l'expatriation « peut être une épée à double tranchant, aussi bien pour l'individu que pour l'organisation »⁽¹⁾.

En effet, les recherches portant sur l'expatriation mettent en évidence la persistance des difficultés et des échecs rencontrés par les entreprises dans l'exercice

de la gestion de ces mobilités internationales (TUNG, 1989 ; SELMER, 1999 ; LAZAROVA et CERDIN, 2007).

Ces échecs et ces difficultés peuvent être de divers ordres : faibles performances, difficultés d'adaptation, retour prématuré de mission, *turn-over* important chez les expatriés réintégrés, faible utilisation des compétences acquises et développées à l'international, perspectives de carrière limitées, etc.

Le retour des expatriés dans leur entreprise apparaît alors comme l'étape la plus problématique, elle fait donc l'objet d'une attention croissante (BERTHIER et ROGER, 2010 ; BARMAYER et DAVOINE, 2012 ; BARABEL et MEIER, 2013).

De manière générale, la littérature consacrée à l'expatriation et aux difficultés qu'elle soulève est abondante. Cette littérature propose quasi systématiquement toute une série de bonnes pratiques à mettre en place pour gérer efficacement l'expatriation, notamment le retour des expatriés (ODDOU, 1992 ; BLACK et GREGERSEN, 1999 ; BERTHOIN ANTAL, 2001).

Nous n'entendons pas ici proposer de nouvelles pratiques à appliquer, mais une réflexion plus globale sur les obstacles auxquels se heurte la gestion des retours d'expatriation. Notre travail de terrain (de nature

⁽¹⁾ "International assignment can be a double-edged sword for the individual and the organization", STAHL (G.) et al., p. 92, 2009.

qualitative) couplé à une revue de la littérature consacrée à ce sujet nous a permis d'avancer trois pistes de réflexion et d'action afin de manager plus efficacement l'expatriation :

- le découpage « traditionnel » de l'expatriation en trois phases distinctes (avant, pendant et après l'expatriation) présente le risque de masquer les interdépendances existant entre ces trois phases successives : nous proposons de remplacer ce triptyque « avant-pendant-après » par le triptyque « Pourquoi ? Qui ? Comment ? » ;
- dans les travaux portant sur l'expatriation, la population des expatriés est souvent présentée (au moins implicitement) comme étant homogène. Or, la popula-

tion des expatriés se caractérise par une forte hétérogénéité ce qui entraîne l'existence de problématiques de gestion spécifiques qu'il convient d'appréhender ;

- la gestion de l'expatriation est souvent dominée par des considérations administratives, financières et quantitatives. Bien qu'extrêmement importantes, ces dimensions ne doivent pas pour autant masquer le fait que la gestion des expatriés est avant tout une affaire de gestion des carrières.

Dans cet article, nous nous proposons de développer ces trois points. Ces développements seront précédés par la présentation de notre démarche méthodologique, ainsi que par celle de notre terrain de recherche. En conclusion, nous proposerons une synthèse et une discussion de nos principaux résultats.

À propos de l'étude

Une recherche qualitative conduite auprès de 12 entreprises présentes à l'international

Le recueil de nos données empiriques s'est déroulé sur une période de près de trois ans.

Notre étude s'appuie sur la réalisation de 36 entretiens semi-directifs. Ceux-ci ont été réalisés à deux niveaux : au niveau organisationnel auprès de personnes en charge de la gestion de la mobilité internationale et au niveau individuel auprès d'anciens expatriés.

Sur les 36 entretiens réalisés, 14 l'ont été auprès d'anciens expatriés revenus en France.

Ces 14 salariés ont effectué leur expatriation au sein de 6 entreprises multinationales.

Au niveau organisationnel, nous avons réalisé un total de 22 entretiens auprès de 22 professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale (ou, plus largement, ayant eu à manager des retours d'expatriés). Ces 22 entretiens ont été effectués au sein de 10 entreprises multinationales.

Ainsi, les 36 entretiens effectués nous ont permis d'investiguer 12 entreprises multinationales différentes (il est à noter que pour quatre d'entre elles, nous avons pu nous entretenir à la fois avec un ou plusieurs professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale, ainsi qu'avec un ou plusieurs anciens expatriés).

Par ailleurs, nous avons complété (dans la mesure du possible) l'analyse de nos entretiens par l'étude de données secondaires internes : politique de mobilité internationale, rapport d'audit, objectifs et projets pour la politique de mobilité à l'international, sites Internet, etc.

Enfin, nous avons également réalisé 3 entretiens complémentaires auprès de « personnes ressources », et ce, à fin de discuter de notre objet d'étude. Nous nous sommes ainsi entretenus avec l'ancien et l'actuel président d'un grand réseau professionnel de rencontres, d'échanges et d'information s'adressant aux DRH Internationaux et responsables des Ressources humaines internationales, ainsi qu'avec le dirigeant-fondateur d'un cabinet conseil spécialisé dans la gestion des expatriations.

Une démarche méthodologique reposant sur un raisonnement abductif

Les résultats et les éléments de littérature présentés dans cet article sont le fruit d'un travail de recherche qualitatif reposant sur un processus itératif fait d'allers-retours entre les données recueillies et les théories : de ce fait, notre mode de raisonnement peut être qualifié d'abductif.

En effet, selon Coffey et Atkinson (1996), le raisonnement abductif donne à la recherche empirique un rôle central dans la génération d'idées et permet également une interaction très dynamique entre les données et la théorie.

Ainsi, les résultats présentés dans cet article ont d'abord émergé dès les premiers entretiens comme d'« heureuses trouvailles » (MILES et HUBERMAN, 2005, p. 11). Ces « trouvailles », fruits de nos premières analyses, ont ensuite été comparées et confrontées continuellement à nos données empiriques ultérieures (et même avec les précédentes), ainsi qu'à la littérature existante. Ce travail de comparaison nous a permis d'affiner et de légitimer nos résultats.

Pour illustrer et rendre intelligible notre démarche, nous souhaitons développer un exemple. Ainsi, l'importance d'appréhender l'hétérogénéité de la population des expatriés a été évoquée par notre interlocutrice lors de notre deuxième entretien et a véritablement émergé comme une « heureuse trouvaille » lors de notre sixième entretien. Ce résultat a ensuite été affiné et légitimé à partir d'un travail de comparaison avec nos entretiens antérieurs et surtout ultérieurs.

Première piste d'analyse : les risques inhérents au séquençage de l'expatriation en trois phases successives

De manière générale, la littérature portant sur l'expatriation décompose celle-ci en trois périodes successives. Ces trois phases chronologiques sont les suivantes : la phase qui précède le départ, la phase de mobilité à l'étranger et, enfin, celle qui suit le retour d'expatriation. Ces trois phases renvoient à des problématiques distinctes constitutives du « cycle de l'expatrié » (BONACHE et al., 2001, p. 9).

Ainsi, avant tout départ d'un expatrié, il convient pour l'entreprise de sélectionner le bon candidat et de le former, notamment afin de limiter le risque de « choc culturel ».

La phase de mobilité soulève, quant à elle, d'autres questions : le niveau de rémunération du salarié expatrié, son suivi et la gestion de ses performances dans ses fonctions à l'étranger.

Enfin, l'expatriation se termine par le retour du salarié, qui pose, le plus souvent, des problèmes relatifs au management de sa carrière. Or, une des particularités et des limites de la littérature consacrée au phénomène de l'expatriation est le fait que ces différentes périodes (ou problématiques) sont très largement traitées indépendamment les unes des autres (BONACHE et al., 2001 ; CAZAL, 2011).

De nombreux travaux et études mettent notamment en lumière les problèmes et les difficultés que soulève un retour d'expatriation : un nombre élevé de départs d'expatriés dans l'année suivant leur retour, une faible utilisation des compétences que ceux-ci ont développées à l'international de laquelle découle de la frustration, parfois le ressenti d'un contre-choc culturel, des perspectives de carrière limitées, etc. (STROH et al., 2000 ; BARMAYER et DAVOINE, 2012 ; BARABEL et MEIER, 2013).

À ce propos, Cerdin (2010, p. 227) écrit que « le retour d'expatriation a souvent été présenté comme un des problèmes centraux de l'expatriation traditionnelle ». Le risque est alors grand de considérer que les problèmes qui se posent suite au retour de l'expatrié proviennent uniquement d'une mauvaise gestion de son retour, et non d'une gestion inadéquate de son expatriation.

Or, il n'est pas rare que les problèmes qui se posent au retour de l'expatrié aient, par exemple, pour origine un processus de recrutement et de sélection insuffisamment rigoureux et qu'ils remontent donc dans le temps à la période précédant le départ.

Ainsi, pour plusieurs professionnels en charge de gérer la mobilité internationale que nous avons rencontrés, s'intéresser aux difficultés posées par le retour d'expatriation en interrogeant seulement le processus de réaffectation ne suffit pas.

« Vous vous posez la question du retour qui est fondamentale dans ce processus-là, mais pour qu'il y ait un bon retour, il faut qu'il y ait une bonne raison de départ » (Human Resources Group, Micro-Tech).

Cela est également le cas d'une ancienne responsable de la mobilité internationale chez Farmaceutik, qui nous a confié que lorsqu'elle travaillait pour cette entreprise, il avait été constaté que « les transferts internationaux ne fonctionnaient pas bien ». Ce dysfonctionnement se traduisait par « un taux très élevé de gens qui quittaient l'entreprise ». Un travail d'audit et de *benchmarking* recourant aux « bonnes pratiques du marché » a permis à cette entreprise de déterminer que l'un des problèmes centraux de l'expatriation était le fait que les managers utilisaient l'expatriation « pour exporter des problèmes qu'ils n'arrivaient pas à gérer localement ».

Ainsi, nous proposons, à l'instar de l'ancien DRH Monde de l'entreprise Pharmacy, avec lequel nous nous sommes entretenus, de remplacer le triptyque « avant-pendant-après » par le triptyque « Pourquoi ? Qui ? Comment ? ».

Le « Pourquoi » interroge les raisons qui motivent l'envoi d'un salarié en expatriation.

Répondre au « Qui ? », c'est déterminer l'identité (ou, plus largement, le profil) du salarié sélectionné.

Enfin, le « Comment » renvoie, quant à lui, à la manière dont est assuré le suivi des expatriés et la manière dont se déroule leur retour.

Cette substitution a pour intérêt de mettre en évidence l'interdépendance des enjeux et des problématiques de gestion que peuvent poser les expatriés : « Les deux sont liés : le « qui ? » et la manière dont est conservé le lien [...]. Si l'on choisit une personne qui a vraiment du potentiel, je peux te dire que le patron du home country qui l'a envoyé, il ne va pas couper le lien : il va vouloir le récupérer, car il sait qu'il va avoir un retour sur investissement - alors que quand c'est la mauvaise personne, il coupe tous les liens, et quand il s'agit de rentrer, il dit : « Ah non, mais, moi : je n'ai rien pour lui ! » et ça devient une dépense qui n'a aucun retour... » (ancien DRH monde de Pharmacy).

Ainsi, ce nouveau triptyque remet en cause la présentation séquentielle et cloisonnée proposée dans la littérature des différentes dimensions de l'expatriation. Il invite également les entreprises à considérer l'expatriation comme un processus dans lequel les responsabilités des professionnels impliqués ne s'arrêtent pas à la fin de la phase dans laquelle ils sont intervenus : « On a mis comme critère, pour accepter une expatriation, que le département qui expatriait quelqu'un reste responsable de la personne au cours de son expatriation, et notamment [qu'il] soit la cheville ouvrière pour décider, au terme de l'expatriation, quel sera le plan de carrière de la personne... » (l'ancienne responsable de la Mobilité internationale, Farmaceutik).

Deuxième piste d'analyse : vers une remise en cause du mythe du « Generic Expatriate »

Par expatriation, nous entendons ici une mobilité internationale et intra-organisationnelle de longue durée (supérieure à un an, généralement de trois ans) se soldant pour le salarié par un retour dans son pays d'origine (GUZZO, 1996). Cette définition passe certes sous silence les différences juridiques existant entre expatriation et détachement, mais elle permet de distinguer ceux que nous considérons comme des expatriés de ceux vivant d'autres types de mobilité internationale, tels que, notamment, les missions courtes, la flexpatriation, le *commuting* et les mobilités alternées (CERDIN, 2010 ; BARUCH et al., 2013). Si la littérature révèle la diversité des formes du travail international, elle a en revanche tendance à masquer l'hétérogénéité de la population des expatriés traditionnels et esquisse ainsi, de manière implicite, le mythe d'un *Generic Expatriate*.

Or, les recherches empiriques que nous avons menées nous ont permis de mettre en évidence quatre facteurs d'hétérogénéité principaux : a) les motifs de l'expatriation, b) le niveau hiérarchique occupé par le salarié dans son organisation, c) son potentiel et, enfin, d) les missions réalisées par le salarié durant son expatriation.

Avant de présenter ces facteurs de manière plus détaillée, il nous semble important de noter que certains d'entre eux sont généralement interdépendants. C'est notamment le cas classique du salarié jugé « à potentiel » (le facteur Potentiel) qui va être envoyé en expatriation aux fins de lui permettre de développer sa carrière (le facteur Motif).

Premier facteur d'hétérogénéité : les motifs d'expatriation

Les entreprises multinationales peuvent avoir recours à l'expatriation pour différents motifs. Ce premier facteur d'hétérogénéité que sont les motifs d'expatriation avait été identifié, dès 1977, par Edström et Galbraith. Selon ces auteurs, les organisations peuvent avoir recours à l'expatriation :

- pour pourvoir un poste pour lequel on ne trouve pas localement les compétences managériales ou techniques requises ;
- pour permettre le développement de managers à travers l'acquisition d'une expérience et de compétences internationales ;
- pour soutenir le développement organisationnel de l'entreprise à travers la coordination et le contrôle des opérations.

Depuis lors, la question des motifs d'expatriation a continué de faire l'objet de nombreuses typologies (PUCIK, 1992 ; CERDIN, 2007).

Toutes les entreprises composant notre échantillon déclarent avoir recours à l'expatriation pour différents motifs. La question des motifs des expatriations figure

d'ailleurs généralement dans leur politique de mobilité internationale. Il ressort de nos investigations que les motifs d'expatriation peuvent avoir des répercussions sur la gestion du retour des expatriés.

Le cas de l'entreprise Pétro'Ingé illustre particulièrement bien les répercussions qu'a ce premier facteur d'hétérogénéité. En effet, cette entreprise a recours à l'expatriation pour deux raisons principales : le développement personnel de ses salariés, d'une part, et le transfert de connaissances et de compétences, d'autre part. Son responsable Mobilités internationales et Carrières, avec qui nous nous sommes entretenus, considère que la question du retour ne se pose pas de la même manière selon le motif d'expatriation. En effet, pour les expatriés envoyés à l'international pour assurer un transfert de connaissances et de compétences, le retour serait relativement simple à gérer du fait que la question de la progression de carrière ne se poserait pas :

« *Quand ils rentrent... voilà : ils sont partis en mission, le cadre était relativement clair... Ils reprennent le poste qu'ils occupaient avant* » (responsable Mobilités internationales et Carrières, Pétro'Ingé).

À l'inverse, le retour des expatriés envoyés à l'étranger à des fins de développement personnel serait plus problématique à gérer. En effet, si l'organisation ne souhaite pas voir son expatrié démissionner suite à son retour, elle doit être en mesure de lui proposer un poste qui corresponde à une progression de sa carrière et qui lui permette d'utiliser les compétences qu'il a développées à l'international :

« *Là, il y a toutes les problématiques que j'ai évoquées (notamment en termes de fidélisation). Tout ça est développé avec la dimension internationale... : quand ils rentrent, ils ont forcément des attentes...* » (responsable Mobilités Internationales et Carrières, Pétro'Ingé).

Deuxième facteur d'hétérogénéité : le niveau hiérarchique occupé par le salarié expatrié au sein de son organisation

Nos recherches (ainsi que celles existantes) montrent que les salariés envoyés en expatriation appartiennent très largement à la catégorie des cadres.

Toutefois, cette catégorie est loin d'être homogène, puisqu'elle est composée aussi bien de salariés occupant des positions intermédiaires dans l'organisation que de cadres supérieurs et dirigeants se situant à son sommet.

Nos investigations montrent que, de ce fait, la question de la réaffectation de l'expatrié à un nouveau poste, suite à son retour, peut être plus ou moins compliquée en fonction du niveau occupé par le salarié dans l'organisation.

En effet, malgré la diversification des formes organisationnelles, le schéma pyramidal (selon lequel plus on s'élève dans la hiérarchie et plus les postes idoines se font rares) reste empiriquement toujours valide. Ainsi, trouver un point de chute pour un salarié occupant des

responsabilités élevées peut, de ce fait, s'avérer très difficile.

« *Les dirigeants... ? Les replacer dans un poste, au sein du siège ou dans une entité ?... Il n'y a pas « 36 000 postes », comme pour les experts... : donc, ça peut poser problème* » (responsable du Centre d'expertise de la Mobilité internationale, Groupe Assur').

Toutefois, cette difficulté est très souvent amoindrie par le fait que la population des cadres dirigeants expatriés fait fréquemment l'objet, de la part de la firme, d'une gestion centralisée et donc d'un suivi très poussé visant à éviter la perte que représenterait pour elle le départ d'un salarié relevant de cette catégorie, suite à un retour d'expatriation ne répondant pas à ses attentes.

Cela est notamment le cas dans l'entreprise Auto. Ainsi, la gestion des cadres supérieurs et des cadres dirigeants au sein de cette société est une gestion centralisée qui s'effectue depuis le siège de l'entreprise situé en région parisienne. Cette population représente entre 5 et 10 % de la population de l'entreprise en mobilité internationale et bénéficie donc d'une gestion centralisée avec des *Human Resources Business Partners* qui lui sont dédié.

Nos résultats montrent aussi que la difficulté posée par la raréfaction des postes ne concerne pas que les dirigeants, soit le sommet de la pyramide. À ce propos, l'extrait qui suit, tout en illustrant bien ce schéma pyramidal, montre que les difficultés apparaissent bien avant que l'on n'atteigne le sommet de la hiérarchie :

« *Nous, on a un système de cotation de nos postes qui va de 12 à 30 [...]. Le plus classique, sur les sites, c'est entre 12 et 19..., et plus on monte, plus les postes se raréfient ; bien sûr. Donc, si la personne me dit : « lui, il est passé à 14 », en général, on va le reconnaître en France, car on sait que des postes de ce niveau-là, on arrivera toujours à en trouver et à en confier à la personne. Par contre, si l'on me dit : « lui il est passé à 17 », ça devient de suite plus compliqué, car des postes cotés 17 (si l'on parle d'une petite organisation), on va avoir du mal à en trouver... » (ancienne responsable Mobilités internationales, Micro-Tech).*

Troisième facteur d'hétérogénéité : le potentiel des salariés expatriés

De nombreuses recherches ont mis en évidence le fait que les entreprises proposaient à leurs cadres considérés « à potentiel » une expérience d'expatriation afin de les tester et, en cas de réussite, de booster leur carrière (HARRIS et BREWSTER, 1999 ; FALCOZ, 2002). Un lien évident peut donc être fait entre ce troisième facteur d'hétérogénéité et les motifs d'expatriation. En ce qui concerne le facteur Potentiel, nos investigations nous ont effectivement permis de relever deux problématiques de gestion spécifiques, selon que les salariés sont ou non « à potentiel ».

Pour les salariés « à potentiel », l'entretien que nous avons mené avec une *Human Resources Business Partner* (HRBP) de l'entreprise Farmaceutik nous a

permis de mettre en évidence une première particularité. En effet, selon cette HRBP, les salariés qui ont un fort potentiel peuvent attirer la convoitise de certains responsables. Ainsi, ces salariés présentent le risque de sortir du circuit de gestion traditionnel contrôlé par les services des ressources humaines et des mobilités à l'international :

« *Si une personne est de grand talent, ça va susciter l'intérêt de grands patrons, de senior managers... et l'on peut sortir du processus classique de mobilité, avec parfois certains acteurs qui peuvent s'emballer... Donc, nous, on va mettre de la rigueur là-dedans, et trouver des temps où tout le monde va échanger et proposer le projet le plus cohérent possible...* » (HRBP, Farmaceutik).

À l'inverse, il peut arriver que certains managers utilisent l'expatriation pour exporter un « problème » (c'est-à-dire un salarié à faible potentiel). Lorsqu'elle se produit, cette situation présente deux inconvénients majeurs : premièrement, elle rend problématique la réaffectation du salarié suite à son retour, son ancien manager ne souhaitant pas le voir revenir dans son service et, deuxièmement, cette situation limite l'expatriation à un coût : elle ne permettra pas à l'organisation de bénéficier d'un retour sur investissement.

Quatrième facteur d'hétérogénéité : la nature des missions réalisées par les salariés durant leur expatriation

Durant leur expatriation, les salariés bénéficient régulièrement d'une plus grande autonomie et sont investis de responsabilités plus importantes :

« *En général, quand ils partent en expatriation, c'est sur une organisation plus petite. Donc, ils sont un peu comme des responsables de PME : ils occupent un poste très large, ils sont relativement autonomes, ils prennent pas mal de décisions...* » (responsable Mobilités internationales et Carrières, Pétro-Ingé).

Nos résultats montrent que plus l'écart entre le poste initial du salarié et celui occupé pendant son expatriation est grand, plus les difficultés soulevées par sa réaffectation seront importantes. En effet, nos entretiens mettent en évidence le fait que les entreprises n'arrivent généralement pas à proposer à leurs salariés de retour de l'étranger un poste qui soit « *aussi challenging que durant l'expatriation* » (responsable du développement RH, Rails Dev).

Cette difficulté est source de frustrations pour les expatriés et explique en partie le taux de *turn-over* élevé constaté chez cette population suite à un retour d'expatriation :

« *Après..., on a des gens..., quand ils partent en expatriation, ils ont des responsabilités supérieures. Et, quand ils rentrent, ils ont vraiment des attentes, et on ne sait pas toujours répondre à ces attentes. Donc, je pense que l'on développe un certain nombre de frustrations. Et, il y en a, justement, qui peuvent démissionner* » (ancienne responsable de la Mobilité Internationale, Micro-Tech).

Troisième piste d'analyse : penser la gestion des expatriations comme une composante à part entière de la gestion des carrières

La gestion des expatriations doit être considérée avant tout comme une affaire de gestion des carrières (CERDIN, 2012). En effet, de nombreuses études montrent que les considérations professionnelles sont pour les individus les motivations principales de leur recherche ou de leur acceptation d'une mobilité à l'international (MILLER et CHENG, 1978 ; CERDIN, 1996 ; DICKMAN et al., 2008).

Ainsi, nombreux sont les expatriés à envisager leur mobilité internationale comme un tremplin pour leur carrière. Or, c'est bien à ce niveau que les difficultés sont les plus importantes. Pour Cerdin (2010, p. 227), « globalement, le retour reviendrait alors à un véritable

désastre pour la carrière de la personne qui aurait accepté de s'expatrier ».

À ce propos, nos entretiens mettent clairement en évidence le fait que l'articulation entre une expérience d'expatriation et la gestion de la carrière de l'expatrié reste le point faible de la gestion pratiquée par les entreprises investiguées :

« On a toujours l'impression que la gestion de carrière a lieu, qu'elle est bien fichue [...]. Eh bien, les expat' eux-mêmes n'ont pas ce point de vue, et nous disent (je [le] sais par d'autres expat', j'ai entendu...), ils nous disent qu'« au retour, c'est compliqué, il faut lutter, un peu se battre pour obtenir un job », etc. » (responsable Mobilités internationales, Sport Ekip) ;

« J'ai eu un entretien avec les RH, avec mon chef, mais ça n'a pas permis une vraie articulation entre ce que j'ai fait, comme expat', et ce que je fais aujourd'hui : ça n'a pas permis la mise en place d'un parcours à court



Photo © Pound/CLASSICSTOCK-AKG images

« Nombreux sont les expatriés à envisager leur mobilité internationale comme un tremplin pour leur carrière. Or, c'est bien à ce niveau que les difficultés sont les plus importantes. »

ou *moyen terme* » (directeur d'exploitation, ancien expatrié, Rails-Dev).

Cette difficulté à articuler expatriation et carrière s'explique par le fait que, dans la pratique, l'expatriation fait très souvent l'objet d'une gestion essentiellement administrative. En effet, l'envoi d'un salarié à l'étranger entraîne automatiquement la réalisation de toute une série de tâches administratives : établissement du contrat de travail, obtention du visa, prise en charge du déménagement, etc. À ce propos, nos recherches montrent que les services Mobilité internationale des entreprises investiguées gèrent essentiellement ces aspects et que rares sont ceux qui investissent des dimensions plus managériales comme la sélection des candidats, le suivi de leurs compétences ou encore la gestion de leur carrière :

« *Je n'ai pas vraiment cette vision-là, car, moi, je ne gère pas la carrière...* » (chargée de Mobilité internationale, Ekip'Auto) ;

« *Moi, je ne suis pas gestionnaire de carrière : je suis uniquement gestionnaire de la mobilité, c'est-à-dire le côté administratif, juridique, suivre l'expatrié pendant son expatriation, tout ça...* » (responsable Mobilité internationale, Sport'Ekip).

Ainsi, la gestion des carrières des expatriés échappe aux services Mobilité internationale pour être prise en charge par les acteurs classiques de la gestion des carrières, comme le management ou certains acteurs de la fonction Ressources humaines (parmi lesquels les *Human Resources Business Partners*).

Nos résultats montrent à cet égard que les politiques, les pratiques et les outils de gestion des carrières sont généralement structurés autour des deux frontières cadres/cadres à haut potentiel et cadres à haut potentiel/cadres dirigeants (FALCOZ, 2004). Cette segmentation a notamment pour conséquence le fait que certains salariés se retrouvent plus « chouchoutés » que d'autres : c'est très souvent le cas des salariés envoyés en expatriation pour développer leur carrière, de ceux étiquetés « à haut potentiel » ou encore des cadres dirigeants. À ce propos, si les cadres « à potentiel » expatriés font généralement et seulement l'objet d'un suivi plus poussé, les cadres dirigeants expatriés sont, quant à eux, souvent gérés au niveau *corporate*.

Or, la question de la réaffectation à un poste suite à la fin de la mission à l'international se pose pour tous les salariés expatriés.

Ainsi, pour les expatriés n'appartenant pas à l'une des trois catégories citées précédemment, le retour peut s'avérer plus délicat.

« *Le retour, c'est un grand moment de solitude...* » (un *Operations Engineer*, ancien expatrié, Rails-Dev).

Ainsi, afin d'éviter que l'expatriation soit un désastre pour la carrière de ces salariés, une des solutions peut être la mise en place par la direction Mobilité internationale de politiques et d'outils qui permettent d'accompagner et de suivre les expatriés qui ne relèvent ni de la catégorie des hauts potentiels, ni de celle des cadres

dirigeants et ni de celle des personnels envoyés à l'étranger pour des motifs de carrière.

Cela passe notamment par une formalisation plus importante des processus de gestion, notamment de suivi des expatriés. En effet, comme le souligne l'ancien DRH Monde de Pharmacy, sans une certaine formalisation, le risque est grand pour les expatriés qui ne sont ni des salariés à haut potentiel ni des cadres dirigeants d'être oubliés :

« *Il y a l'effet de négligence... C'est tout bête : « j'ai d'autres choses à faire que d'appeler Trucmuche, qui est à 8 heures de décalage [...]. Le plus souvent, c'est d'abord un processus qui n'est pas objectivé et, donc, c'est un processus qui relève du bon sens. Mais, le bon sens, quand tu es pressé, quand tu as plein de choses à faire... ton bon sens, il ne passe pas à la première page de ton agenda ! Et, donc : « oui..., je le ferai... demain... ». Et, « demain », ça devient : « dans un an »... Et ça, c'est très très rapide... » (un ancien DRH monde, Pharmacy).*

Il convient donc, pour les professionnels des Ressources humaines, notamment des services Mobilité internationale, d'investir la question de la gestion des carrières des expatriés ou, plus largement, de penser la gestion de l'expatriation comme étant une composante intrinsèque de la gestion des carrières. Si tel n'est pas le cas, les services Mobilité internationale resteront déconnectés des autres services de gestion des Ressources humaines ainsi que du Management, et la gestion de l'expatriation restera limitée à une gestion essentiellement administrative.

Il est donc essentiel que les différents acteurs concernés par l'expatriation échangent aussi autour de la gestion des expatriés :

« *C'est un travail qui réussit bien quand il est fait en tandem. Si le HRBP fait juste sa petite cuisine (même des plans géniaux avec le Manager opérationnel) et si l'on ne travaille pas avec la cellule MI (qui est moins sur l'aspect développement des compétences)... Mais, en fait, le montage de la MI doit vraiment être cohérent avec le projet de l'organisation et [avec] le projet sur la personne. Si ça ne l'est pas, ça coince. Et, donc, c'est très important de travailler en amont tous ensemble, l'Opérationnel (les responsables de service, les directeurs de département, les patrons d'organisation), le HRBP et la Cellule MI. » (HRBP, Farmaceutik).*

Conclusion

Comment gérer « un temps de carrière particulier »⁽²⁾ d'une population hétérogène ? Voilà, résumée en une seule question, l'essence des trois pistes de réflexion que nous avons proposées.

⁽²⁾ Le titre de notre article fait référence à celui du chapitre écrit par CERDIN (J-L.), « L'expatriation : un temps de carrière particulier », in GUERRERO (S.), CERDIN (J-L.) & ROGER (A.) (dir.), *La Gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Éditions Vuibert, chap. 16, pp. 265-282, 2004.

La première de ces pistes consiste à rompre avec la décomposition de l'expatriation en trois phases distinctes. Une telle segmentation est en effet problématique du fait qu'une gestion des retours ne peut suffire à éviter les écueils de la réintégration des expatriés. En effet, les difficultés rencontrées lors du retour (comme le fait de ne pas trouver un poste de réaffectation au salarié) peuvent avoir pour origine un mauvais choix dans la sélection du candidat à l'expatriation. Par conséquent, les différentes dimensions de l'expatriation doivent être appréhendées comme étant interdépendantes.

La deuxième piste d'amélioration que nous proposons est de mieux appréhender l'hétérogénéité de la population des expatriés. En effet, la littérature présente les expatriés comme une population homogène et esquisse ainsi, de manière implicite, le mythe d'un *Generic Expatriate*. Ainsi, une meilleure prise en considération du caractère hétérogène de la population des expatriés est une voie prometteuse pour mieux comprendre les enjeux auxquels peuvent être confrontées les entreprises multinationales et pouvoir ainsi leur apporter d'utiles conseils pratiques.

Enfin, la troisième et dernière piste d'analyse que nous proposons consiste à considérer que la gestion de l'expatriation est une affaire de gestion des carrières. En effet, l'envoi d'un salarié à l'international induit la réalisation par les gestionnaires d'un certain nombre de tâches administratives. Nos recherches empiriques montrent que nombreux sont les services Mobilité internationale à se limiter à ces dimensions administratives. Or, si l'on souhaite transformer le coût administratif de l'expatriation en investissement, il convient alors d'appréhender l'expatriation comme « un temps de carrière particulier » (CERDIN, 2004) et de la gérer en conséquence.

BIBLIOGRAPHIE

BARABEL (M.) & MEIER (O.), "Managing the return of expatriate staff to their mother company", in *Revue de gestion des ressources humaines*, n°90, pp. 19-34, 2013.

BARMEYER (C.) & DAVOINE (E.), « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », in *Revue internationale de gestion*, vol. 37, n°2, pp. 45-53, 2012.

BARUCH (Y.), DICKMANN (M.), ALTAMAN (Y.) & BOURNOIS (F.), "Exploring international work: types and dimensions of global careers", in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n°12, pp. 2369-2393, 2013.

BERTHIER (P.) & ROGER (A.), *Le Retour de mobilité internationale : rupture et opportunité*, Congrès du réseau des IAE, Strasbourg, 2010.

BERTHOIN ANTAL (A.), "Expatriate's contribution to organizational learning", in *Journal of General Management*, vol. 26, n°4, pp. 62-84, 2001.

BLACK (J.S.) & GREGERSEN (H.B.), "The right way to manage Expats", in *Harvard Business Review*, vol. 77, n°2, pp. 52-63, 1999.

BONACHE (J.), BREWSTER (C.) & SUUTARI (V.), "Expatriation: developing a research agenda", in *Thunderbird International Business Review*, vol. 43, n°1, pp. 3-20, 2001.

Brookfield Global Relocation Services, 2012, <https://espritgloballearning.com/wp-content/uploads/2011/03/2012-Brookfield-Global-Relocations-Trends-Survey.pdf>

CAZAL (D.), *La GRH internationale est-elle l'avenir de la GRH ? Bilan, critique et perspectives*, Actes du 22^{ème} congrès de l'AGRHR, Marrakech, pp. 1-18.

CERDIN (J.-L.), *Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation*, thèse de doctorat, Université des Sciences sociales, Toulouse, 1996-2011.

CERDIN (J.-L.), « L'expatriation : un temps de carrière particulier », in GUERRERO (S.), CERDIN (J.-L.) & ROGER (A.) (dir.), *La Gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Éditions Vuibert, chap. 16, pp. 265-282, 2004.

CERDIN (J.-L.), *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Paris, Eyrolles, 2007.

CERDIN (J.-L.), « De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation », pp. 221-240, in CAZAL (D.), CHEVALIER (F.), DAVOINE (E.) & LOUART (P.) (coord.), *GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, Vuibert, 2010.

CERDIN (J.-L.), « Savoir gérer une carrière internationale », in *Gestion*, vol. 37, n°3, pp. 19-27, 2012.

COFFEY (A.) & ATKINSON (P.), *Making Sense of Qualitative Data*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1996.

DICKMANN (M.), DOHERTY (N.), MILLS (T.) & BREWSTER (C.), "Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment", in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, pp. 731-751, 2008.

ECA International, 2012, https://www.eca-international.com/news/press_releases/7730/

EDSTRÖM (A.) & GALBRAITH (J.R.), "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations", in *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 22, n°2, pp. 248-263, 1977.

FALCOZ (C.), « La Gestion des cadres à haut potentiel », in *Revue française de gestion*, vol. 28, n°138, pp. 21-31, 2002.

FALCOZ (C.), « Modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion des carrières au sein des marchés internes du travail », in GUERRERO (S.), CERDIN (J.-L.) & ROGER (A.), *La Gestion des carrières*, Paris, Vuibert, coll. AGRH, pp. 17-34, 2004.

GUZZO (R.A.), "The expatriate employee", in COOPER (C.L.) & ROUSSEAU (D.M.) (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, vol. 3, pp. 123-137, 1996.

HARRIS (H.) & BREWSTER (C.), "The Coffee-Machine System: How International Selection Really Works", in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n°3, pp. 488-500, 1999.

LAZAROVA (M.) & CERDIN (J.-L.), "Revisiting repatriation concerns: Organizational support vs. Career and contextual influences", in *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n°3, pp. 404-429, 2007.

MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyse des données qualitatives* (2^{ème} édition), Éditions De Boeck, 2005.

MILLER (E.L.) & CHENG (J.L.), "A closer look at the decision to accept an overseas position", in *Management International Review*, vol. 3, pp. 25-33, 1978.

ODDOU (G.), "Managing the expatriates: what the successful firms do", in *Human Resource Planning*, vol. 14, n°4, pp. 301-309, 1992.

PUCIK (V.), "Globalization and human resource management", pp. 61-84, in PUCIK (V.), TICHY (N.) & BARNETT (C.) (Eds.), *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*, Wiley, New York, 1992.

SELMER (J.), "Career issues and international adjustment of business expatriates", in *Career Development International*, vol. 4, n°2, pp. 77-87, 1999.

STAHL (G. K.), CHUA (C. H.), CALIGIURI (P.), CERDIN (J.-L.) & TANIGUCHI (M.), "Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities", in *Human Resource Management*, vol. 48, n°1, pp. 91-111, 2009.

STROH (L.), GREGERSEN (H.B.) & BLACK (J.S.), "Triumphs and tragedies: Expectations and commitments upon repatriation", in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n°4, pp. 681-697, 2000.

TUNG (R. L.), "Career issues in international assignments", in *The Academy of Management Executive*, vol. 2, n°3, pp. 241-244, 1989.