

## COMMENT GÉRER LE RETOUR D'EXPATRIATION ET UTILISER LES COMPÉTENCES ACQUISES PAR LES EXPATRIÉS ?

Christoph Barmeyer et Eric Davoine

HEC Montréal | « Gestion »

2012/2 Vol. 37 | pages 45 à 53

ISSN 0701-0028

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-gestion-2012-2-page-45.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Dossier : La gestion des expatriés

# COMMENT GÉRER LE RETOUR D'EXPATRIATION et utiliser les compétences acquises par les expatriés ?

Par Christoph Barmeyer et Éric Davoine

## RÉSUMÉ

L'employé expatrié a acquis des compétences et une expertise pendant son expérience à l'étranger. Mais comment réintégrer les expatriés de manière à leur permettre de mettre à profit les compétences et les connaissances qu'ils ont accumulées à l'étranger? Nous appuyant sur une revue de la documentation et sur une étude au sein d'une grande entreprise allemande considérée comme avant-gardiste dans ce domaine, nous présentons une synthèse des compétences qu'une expatriation permet d'acquérir. Par la suite, nous exposons trois grands axes d'action qu'une entreprise peut adopter pour gérer avec succès le retour de ses cadres expatriés, soit la gestion des carrières, le développement des interactions et la valorisation des compétences des expatriés.

Christoph Barmeyer est professeur à l'Université de Passau en Allemagne et professeur affilié au centre de recherche HuManiS (EA1347) de l'École de Management de l'Université de Strasbourg, christoph.barmeyer@uni-passau.de.

Éric Davoine est professeur à l'Université de Fribourg en Suisse, eric.davoine@unifr.ch.

Avec la mondialisation croissante de l'économie et l'internationalisation des entreprises, de plus en plus de cadres seront amenés, pendant leur carrière, à occuper des postes à l'étranger. Une étude récente de PriceWaterhouseCoopers<sup>1</sup> prévoit que le nombre d'expatriations dans les entreprises multinationales sera en 2020 de 50 % supérieur à ce qu'il était en 2000. Cette étude montre aussi que plus de 80 % d'une population internationale de jeunes professionnels souhaitent faire une partie de leur carrière à l'étranger. Si l'expatriation traditionnelle était plutôt une expatriation orientée vers le contrôle de filiales étrangères, les formes contemporaines de la mobilité sont plus variées et visent souvent en priorité l'acquisition de compétences par les cadres ainsi que le transfert et l'échange de connaissances d'une unité à l'autre de l'entreprise<sup>2</sup>.

Dans ce nouveau contexte, le retour des expatriés représente un nouveau défi pour les entreprises puisqu'il s'agit de réintégrer les compétences et les connaissances que ces derniers ont acquises à l'étranger. De nombreuses études<sup>3</sup> révèlent que cette phase tend à être négligée par les entreprises. Pourtant, comme les coûts directs et indirects d'une expatriation représentent souvent plus du double de la rémunération d'un employé local, l'entreprise a investi plusieurs années dans des connaissances et des compétences, investissement qu'elle risque de perdre si elle n'arrive pas à réintégrer ses expatriés dans de bonnes conditions. Dans quelles compétences et connaissances l'entreprise investit-elle? Comment reconnaître, transférer et utiliser à la maison mère ou dans des filiales les connaissances et les compétences que l'expatrié a acquises pendant son séjour? Quelles mesures facilitent l'utilisation de ces compétences dans un nouveau contexte? Dans cet article, nous répondons à ces questions en nous appuyant sur une revue de la documentation de même que sur une étude de cas que nous avons menée auprès d'anciens expatriés d'une société allemande jugée avant-gardiste en matière de gestion des expatriés (voir l'encadré 1). Après avoir présenté les pratiques de gestion des expatriés dans cette entreprise, nous synthétisons l'ensemble des compétences qu'une expérience d'expatriation permet d'acquérir. Ensuite, nous discutons les mesures facilitant le transfert des compétences acquises par

les expatriés qui reviennent au pays dans leur emploi et au sein de l'organisation.

## COMMENT MOTORIX<sup>6</sup> GÈRE-T-ELLE SES EXPATRIÉS et leur retour en Allemagne?

### Motorix : un groupe multinational doté d'une organisation mondiale

Le groupe allemand Motorix est un acteur majeur du marché mondial de l'industrie automobile avec plus des deux tiers du chiffre d'affaires qui sont réalisés hors d'Allemagne. Il s'agit d'un groupe dont les activités sont depuis longtemps tournées vers l'étranger (en 1913, il réalisait déjà 82 % de son activité commerciale à l'étranger), dont plus de la moitié des salariés travaillent à l'extérieur de l'Allemagne, et qui peut être considéré comme un pionnier en Europe dans le développement interculturel des expatriés. Le groupe a élaboré dans les années 2000 des directives pour une politique de développement international ambitieuse comprenant plusieurs volets. Cette politique vise d'abord le renforcement, à tous les niveaux hiérarchiques, d'échanges entre les collaborateurs de différents emplacements nationaux. Ce renforcement des échanges s'explique d'abord par une volonté de faciliter le management mondial de la chaîne de valeur en renforçant la coordination par des relais personnels à tous les niveaux. Cette volonté d'une meilleure coordination se double d'une volonté de développement des gestionnaires, en Allemagne et dans les filiales nationales, à travers des expériences de mobilité internationale. Le groupe souhaite développer des gestionnaires dotés de compétences interculturelles et d'une vision globale des activités de l'entreprise. Cette politique de développement est aussi destinée aux cadres de toutes les filiales nationales afin de constituer à long terme des équipes de direction mixtes pour les filiales dans lesquelles les gestionnaires locaux seraient majoritaires. Elle implique de nombreuses

#### Encadré 1

#### À propos de l'étude

L'étude de cas a été réalisée auprès d'anciens expatriés d'une société allemande à l'avant-garde quant à la gestion des expatriés, que nous appellerons Motorix (cette société désirant conserver l'anonymat). Nous avons interrogé d'anciens expatriés allemands ayant eu une expérience de plus de deux ans à l'étranger et étant rentrés depuis moins de deux ans en Allemagne. Nous avons également inclus à des fins de comparaison quelques expatriés étant rentrés depuis plus longtemps ainsi que des personnes ayant une expérience de travail dans plusieurs pays. Les 31 expatriés retenus constituent un échantillon représentatif des expatriés, des pays et des positions hiérarchiques en cause. Les deux tiers des anciens expatriés sont reconnus comme des « experts pays » dans l'organisation alors que l'autre tiers exerce un rôle actif dans l'organisation. L'analyse du contenu des entretiens a été faite par deux équipes de chercheurs. De plus, dans une démarche de validation<sup>4</sup>, les résultats de l'étude ont été présentés à un groupe de discussion composé d'anciens expatriés et de membres du service mobilité<sup>5</sup>.

mesures d'accompagnement de la mobilité, pour la préparation, le séjour à l'étranger et au moment du retour.

### Une politique de mobilité internationale géocentrique

Au début des années 1990, la politique d'expatriation du groupe Motorix pour les séjours de plus de 18 mois à l'étranger ne touche qu'environ 300 salariés, principalement des cadres supérieurs et exclusivement pour des expatriations de la maison mère vers les filiales étrangères. Depuis 1990, le modèle de coordination entre la maison mère et les filiales ainsi que les pratiques de mobilité internationale changent progressivement. Aujourd'hui, les séjours excédant 18 mois concernent plus de 2 500 salariés : près de 60 % sont encore des expatriations de la maison mère vers les filiales étrangères, le reste ayant trait à des « impatriations » des filiales étrangères vers la maison mère mais aussi à des transferts de filiale à filiale d'une zone géographique à l'autre. Cette pratique de mobilité est maintenant plus proche d'un modèle « géocentrique » de coordination, caractérisé par l'objectif d'intégrer la diversité des cultures locales dans une entité mondiale où l'interdépendance des filiales étrangères et de la maison mère est forte. La mobilité n'est plus limitée aux cadres supérieurs et ne se borne pas aux séjours de longue durée : il y a désormais de nombreux séjours courts, des réunions de coordination d'équipes internationales de projets et surtout une multitude de contacts internationaux quotidiens à tous les niveaux de l'organisation.

### Les dispositifs d'accompagnement de la mobilité internationale

Chez Motorix, la mobilité est accompagnée par un ensemble de dispositifs d'échanges et de mise en réseau visant un meilleur partage et un meilleur approfondissement des connaissances sur les questions interculturelles.

- **Avant l'expatriation.** La **formation** des expatriés commence par une préparation interculturelle pour l'employé expatrié et sa famille qui comporte des éléments sur le pays hôte et sur les différents aspects de l'adaptation. Il existe aussi des « rapports pays » en allemand et en anglais contenant des informations culturelles et pratiques sur les pays faisant l'objet d'une mobilité internationale. Ces rapports sont actualisés régulièrement par les anciens expatriés. Ils peuvent être téléchargés par les futurs expatriés sur le site du service de formation. Il existe aussi un forum intranet comportant de l'information sur chaque pays.

- **Pendant l'expatriation.** La phase de mobilité comporte un **séminaire d'intégration** pour les expatriés et leurs familles. Des parrains, ou mentors, sont nommés pour faciliter sur place l'intégration locale des expatriés.

- **Après l'expatriation.** Au retour, l'expatrié et sa famille participent également à un **atelier de réintégration**. La rétroaction du retour est recueillie de manière systématique sous forme de « rapports de débriefing » et transmise aux

parrains qui ont accompagné les expatriés dans les filiales. De plus, l'ancien expatrié peut être intégré dans un **réseau d'« experts pays »** (sur une base de volontariat, environ les deux tiers des anciens expatriés sont recensés comme experts pays). Il sera invité à partager son expérience du pays d'expatriation en intervenant dans des séminaires de formation ou comme interlocuteur pour les futurs expatriés ainsi que dans des séminaires de partage d'expériences. Les experts pays sont reconnus comme des personnes-ressources pouvant intervenir dans des séminaires de perfectionnement ou dans des situations de conseil interne sur des problèmes liés au pays ou à la filiale dont ils sont experts.

- **Gestion et planification des carrières sur une base continue.** Le service de la mobilité internationale de l'entreprise collecte également, sur la base d'une **gestion prévisionnelle des emplois et de plans de relève**, des informations sur les postes vacants potentiels au moment du retour de l'expatriation. Cette gestion des carrières à long terme (quatre ans et plus) est caractéristique des pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines des grands groupes allemands<sup>7</sup>. Malgré des difficultés à planifier les postes à long terme dans une organisation matricielle régulièrement soumise à des reconfigurations, le chef du service de la mobilité internationale de Motorix déclare que son service s'efforce de préparer les deux étapes suivant le retour de l'expatriation et envisage un horizon de carrière de huit ans et plus pour ses expatriés. Chaque expatrié se voit proposer à son retour au moins trois postes pour lesquels il doit poser sa candidature à l'interne et se voit accorder la priorité. Le taux de rétention au retour est particulièrement élevé (près de 95 %) et les rares départs sont toujours volontaires.

## QUELLES COMPÉTENCES les expatriés acquièrent-ils à l'étranger ?

Pour être un succès, le retour de l'expatriation nécessite autant d'efforts que la préparation de celle-ci. Il représente un enjeu de taille pour l'organisation puisqu'il s'agit de garder les compétences acquises à l'étranger par l'expatrié et de les transférer. Certains auteurs assimilent les connaissances acquises dans l'expatriation à une « compétence interculturelle » au sens large<sup>8</sup>. Toutefois, on distingue différents types de compétences qui sont plus ou moins utiles à l'entreprise et plus ou moins faciles à transférer au retour de l'étranger<sup>9</sup>.

Ces compétences, qui s'avèrent très variées, constituent un capital pour l'entreprise. Certaines correspondent à des connaissances organisationnelles, techniques, culturelles ou processuelles, voire à des connaissances de réseau, connaissances qu'il s'agit de partager avec d'autres acteurs de l'organisation et d'intégrer dans un processus

d'apprentissage organisationnel. D'autres compétences, plus intimement liées à la personne, comme les compétences sociales, ou comme la vision plus globale des questions organisationnelles et stratégiques que l'expatrié développe loin de la maison mère, sont également des compétences clés que l'entreprise doit conserver et réintégrer. En résumé, nous relevons huit catégories de compétences acquises par les expatriés que nous avons interrogés chez Motorix, compétences que nous illustrons et expliquerons sur la base d'autres études.

### Les compétences liées à la connaissance du marché

Le premier type de compétences a trait à une connaissance concernant la structure et les pratiques du marché local. Ce type, qui est fréquemment relevé<sup>10</sup>, concerne les compétences linguistiques, la connaissance du système économique, politique et social à l'étranger ainsi que de la manière de faire des affaires à l'étranger. Si les connaissances relatives au marché sont relativement faciles à codifier et à transférer aux autres acteurs, par exemple sous forme de rapports pays, d'autres connaissances, comme les compétences linguistiques, sont cependant plus difficiles à transférer :

« La langue, c'est l'alpha et l'oméga si on veut entrer en contact avec les gens à l'étranger. La langue, c'est ce qui crée la confiance et vous donne de la flexibilité. Et ce, quels que soient la langue et son niveau de difficulté. Il faut savoir parler la langue un minimum. »

« Je peux vous parler d'un tas de choses sur le pays, les gens, la culture et la mentalité. Je peux aussi vous parler des pratiques d'affaires et des façons de travailler. De même, je peux vous parler de choses concernant l'économie et la politique du pays, et même la religion. »

### Les compétences interpersonnelles

La plupart des expatriés rencontrés disent que l'expérience de l'étranger a transformé leur manière de se comporter avec les autres<sup>11</sup>. Ces compétences dites interpersonnelles sont subjectives et liées aux individus, parfois très proches de traits de personnalité ou d'attitudes fondamentales comme l'ouverture à la nouveauté, l'empathie ou la flexibilité. Ces compétences interpersonnelles font de l'expérience d'expatriation une véritable expérience de développement personnel, suscitant chez l'individu des compétences fondamentales qu'il est difficile d'acquérir dans le cadre de séminaires de formation<sup>12</sup>.

« Ce qui aide, par exemple, c'est d'avoir vu une autre culture et une autre approche du travail. C'est d'accepter que l'approche allemande ne soit pas forcément toujours la bonne approche. »

« En tout cas, j'ai appris à être plus sensible et à écouter, une qualité qui était loin d'être innée pour moi. »

« Lorsque vous travaillez à l'étranger, vous allez acquérir une plus grande compétence sociale. Après, vous saurez mieux gérer vos relations avec les gens, indépendamment de leur nationalité. »

### Les compétences d'encadrement particulières au poste

Nos entretiens confirment que les expatriés acquièrent un ensemble des compétences utiles à l'encadrement dans un environnement de travail spécifique, par exemple les manières de communiquer avec les collaborateurs, de fixer avec eux des objectifs ou de les motiver<sup>13</sup>. Dans l'extrait ci-après, le style d'encadrement très participatif du cadre allemand ne convient pas et ce dernier a dû apprendre à l'adapter à un autre contexte. Comme dans le cas des compétences de négociation avec les clients locaux, l'expatrié apprend comment se comporter avec des collaborateurs locaux, tout comme il apprend à quel moment et dans quel contexte il doit utiliser les nouvelles « routines » professionnelles, ce que Berthoin-Antal (2000) appelle les connaissances procédurales et conditionnelles acquises par l'expatrié.

« Chaque matin, les employés voulaient savoir ce qu'ils devaient faire au cours de la journée. Ils avaient des difficultés avec moi et avec mon style de leadership allemand. Je voulais qu'ils formulent leurs objectifs. « Essayez donc de formuler les objectifs ! leur disais-je. – Non, chef, c'est à toi de nous dire ce qu'il faut faire ! » »

### Les compétences liées à l'établissement de réseaux

Les expatriés rencontrent de nombreuses personnes pendant leur séjour et établissent ainsi des réseaux à l'intérieur de la filiale (collègues, chefs, autres expatriés) et à l'extérieur de celle-ci (clients, fournisseurs, expatriés d'autres entreprises). Leur situation particulière de courroie de transmission entre filiale et maison mère fait qu'ils se créent de nouvelles relations avec des interlocuteurs de la maison mère<sup>14</sup>. Cette compétence de l'ancien expatrié, que Berthoin-Antal (2000) appelle le *knowing who*, ne se limite pas aux réseaux locaux du pays. De nombreux liens vont se tisser dans la communauté d'anciens expatriés de Motorix ou d'anciens expatriés d'un pays particulier, liens qui pourront être activés dans la suite de la carrière, après le retour de l'expatriation. Ainsi, chez Motorix, certains réseaux d'anciens expatriés d'un pays, comme les anciens de Motorix Brésil, sont assez actifs en Allemagne et permettent de maintenir des liens parallèles à l'intérieur de l'organisation.

« En Chine, c'est très important de connaître les gens personnellement. Ils osent m'appeler directement alors qu'ils n'oseraient pas appeler mes collègues. »

« À travers mes séjours à l'étranger, j'ai établi un véritable réseau qui a des effets positifs. Je sais exactement

qui je dois contacter en cas de problème. Si je ne peux pas régler un problème moi-même, je connais toujours quelqu'un qui pourra m'aider.»

### Les compétences de management général

Ce type de compétence est lié le plus souvent à des expatriations de développement à un niveau de direction lorsque l'expatrié est nommé responsable d'une unité. Cette compétence a été moins souvent citée dans notre étude, probablement parce que certains expatriés rencontrés occupaient des postes de niveaux hiérarchiques subalternes. Elle représente une vue d'ensemble des différentes fonctions, nécessaire pour pouvoir gérer une entité. Ce type de compétence est un capital stratégique pour les entreprises qui utilisent l'expatriation comme un vecteur de développement de ses hauts potentiels. Chez Motorix, tous les expatriés ne sont pas nécessairement des cadres qui exerceront de hautes fonctions au sein du groupe. Par contre, tous les cadres désignés comme étant des talents ou des hauts potentiels doivent avoir une expérience de mobilité prolongée pour obtenir un poste de direction dans le groupe en Allemagne.

« À l'étranger, on est obligé de penser plus vite et de couvrir un éventail de problèmes plus large. Parce qu'il n'y a personne pour le faire à notre place. C'est comme si on était dans la peau d'un directeur de PME. Cela oblige les gens à se développer. »

« J'ai montré que j'étais capable de piloter une unité importante, avec tout ce que cela comporte : atteindre des objectifs concrets, gérer des personnes, gérer une organisation complexe et obtenir des résultats. »

### Les compétences techniques

Cette catégorie de compétences acquises pendant l'expatriation est dans bien des cas peu importante pour les entreprises qui recourent à l'expatriation surtout pour des raisons de développement des potentiels<sup>15</sup>. Elle correspond à la capacité d'utiliser des connaissances techniques de métier, par exemple une expertise dans un logiciel, un produit particulier, un composant ou un processus de fabrication propre à un emplacement étranger. Dans une organisation mondialisée comme Motorix, les emplacements ont des expertises liées à un rôle particulier dans la chaîne de valeur globale. Pour bien des expatriés rencontrés, l'expatriation a été l'occasion d'acquérir une expertise rattachée à un emplacement, comme cela a été mis en avant dans une autre étude<sup>16</sup>.

« Avec cette formation sur le tas au Japon, j'ai pu approfondir mes connaissances dans la gestion des achats. En Turquie, j'ai pu me spécialiser dans le développement d'un type de produits particuliers. »

« Quand je suis arrivé là-bas, j'étais un simple développeur et j'ai dû prendre en charge le contrôle de la qualité de l'approvisionnement, et finalement l'ensemble

du contrôle de la qualité. C'était pour moi un domaine complètement nouveau. J'ai beaucoup appris. »

### La compréhension de l'organisation

Dans une entreprise mondialisée, l'organisation matricielle est souvent complexe, et nous avons été frappés par le grand nombre d'expatriés qui évoquaient l'importance de mieux comprendre les processus globaux et l'organisation matricielle de l'entreprise grâce à une autre perspective que celle qu'ils pouvaient avoir en Allemagne. L'expatriation permet un changement de perspective, une compréhension du fonctionnement de l'entreprise avec une vue d'ensemble des objectifs, des structures et des processus du système organisationnel<sup>17</sup>. Même si de nombreux documents décrivent la structure matricielle, l'expérience de la mobilité permet de vivre cette organisation matricielle et de se constituer, grâce à ce vécu, une vision globale de l'organisation.

« J'ai surtout compris en détail comment l'entreprise fonctionne au niveau international. Maintenant, c'est clair pour moi la manière dont c'est organisé : on sait où ça se passe, comment ça se passe, quand on est sur place. »

« Je comprends bien mieux notre organisation. »

### Les compétences interculturelles

L'expatriation permet aussi de mieux comprendre le fonctionnement de l'autre système culturel et de ses propres valeurs, pratiques et significations<sup>18</sup>. Cette compréhension des pratiques culturelles locales permet d'expliquer pourquoi elles sont différentes des pratiques de la culture d'origine<sup>19</sup>. Plusieurs expatriés rencontrés insistent sur cette compréhension des différences culturelles :

« Où sont les différences ? Pourquoi a-t-on des problèmes avec ceci ou avec celui-ci ? On prend aussi conscience de sa propre culture. Les gens vous le diront, à un moment où à un autre, à l'étranger, on se sent très allemand. »

« Il est très important de connaître un autre point de vue, une autre culture, de savoir relativiser. On ne peut jamais dire qu'une culture est meilleure qu'une autre, elle est seulement différente. »

## QUELLES SONT LES BARRIÈRES à l'utilisation des compétences des expatriés ?

L'expatriation est une occasion d'apprentissage pour l'expatrié et pour l'ensemble de l'organisation<sup>20</sup>. En effet, à son retour, l'expatrié peut transférer et diffuser dans l'organisation les connaissances qu'il a acquises. Pourtant, en

pratique, le transfert de connaissances au retour se heurte à de nombreuses difficultés. Des participants à notre étude comme à celle menée par Berthoin-Antal (2001) montrent que les postes offerts aux expatriés qui reviennent au pays n'utilisent pas souvent les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises à l'étranger. Comme l'exprime un participant : « Le réseau que j'ai créé dans les trois dernières années ne m'est plus d'aucune utilité aujourd'hui. » En outre, les structures et les procédures peuvent freiner le partage des compétences des expatriés qui reviennent au pays si elles laissent peu de place aux échanges d'expériences et aux interactions entre les personnes. Oddou *et al.* (2009) insistent sur la motivation et l'aptitude de l'expatrié et des autres acteurs de l'organisation à communiquer ensemble et à avoir des interactions favorables au transfert. Finalement, la culture de gestion n'est pas toujours suffisamment favorable aux nouvelles idées ou aux innovations, ce qui peut empêcher l'expatrié d'y communiquer son savoir<sup>21</sup>. Ainsi que le déclare un cadre : « Au retour, on rencontre un autre choc culturel. On passe du vaste monde à ce milieu très étroit, où tout est réglementé et prédéfini. On se sent comme un gros poisson dans un tout petit bocal. »

## COMMENT UTILISER LES COMPÉTENCES des expatriés qui reviennent au pays ?

Sur la base du cas de la société Motorix et de la documentation sur le sujet, cette partie présente un ensemble de mesures permettant de réintégrer et de faire fructifier les compétences des expatriés qui reviennent au pays. Nous soulignons l'importance de gérer le retour de l'expatriation en amont, comme une composante de la gestion des carrières, en permettant à l'expatrié de conserver des liens avec la maison mère, en l'informant régulièrement et surtout, près d'un an avant son retour, en réalisant avec lui un bilan de compétences et en discutant de ses possibilités de carrière. De même, il est nécessaire que des interactions régulières se produisent entre l'expatrié et d'autres acteurs de l'organisation pendant et après l'expatriation. Ces interactions, par exemple dans le cadre de groupes de projets transversaux, permettent à l'expatrié de partager son

expertise et de tisser des liens. Enfin, la reconnaissance ou la valorisation des compétences acquises pendant l'expatriation est critique pour la réussite du retour. Là encore, il faut faire des bilans de compétences acquises par les expatriés. Certaines mesures mises en place chez Motorix, comme la nomination et la visibilité des experts pays dans le groupe, l'établissement de réseaux formels et informels d'anciens expatriés, ou la règle consistant à détenir une expérience d'expatriation pour accéder aux niveaux hiérarchiques supérieurs, permettent de créer une culture propice non seulement à la fidélisation des expatriés au retour au pays, mais aussi au plein usage de leurs compétences pour le bénéfice des personnes et de l'organisation.

### Gérer l'offre d'emploi offert aux expatriés qui reviennent au pays

La gestion et la planification des carrières sont un premier axe d'actions à adopter envers le personnel expatrié<sup>22</sup>. D'abord, il est important d'offrir une **garantie de remplacement** aux expatriés qui reviennent au pays. Toutefois, cette garantie d'emploi ne signifie pas que les postes qui leur sont offerts au retour mettent à profit leurs compétences<sup>23</sup>. Par contre, il peut s'avérer très difficile de faire coïncider un retour de l'expatriation avec une promotion dans le pays d'origine<sup>24</sup>. Chez Motorix, le service d'accompagnement du personnel expatrié favorise une planification de carrière à moyen et à long terme. Par contre, l'attribution des postes au sein des unités reste une question de marché interne de l'emploi où les anciens expatriés doivent postuler. Cette politique du marché interne, qui prévoit une priorité accordée aux candidats internes, aide certainement les anciens expatriés à se trouver un poste convenable. Toutefois, elle entraîne parfois des frustrations au retour au pays<sup>25</sup>. Comme l'indique un expatrié : « Nos points forts ne sont pas utilisés. L'endroit où nous sommes affectés semble être le fruit du hasard. Comme si on avait jeté des dés. » Il s'agit donc pour l'entreprise de **préparer l'expatrié à ce marché interne de l'emploi avant son retour au pays et dès celui-ci** afin d'optimiser ses retombées.

L'accompagnement de l'expatrié pendant son séjour à l'étranger et dès son retour peut l'aider à se positionner sur le marché interne de l'entreprise. De nombreuses entreprises comme Motorix ont mis en place des dispositifs de communication régulière entre l'expatrié et la maison mère. Par exemple, il peut s'agir d'un **parrain** ou d'un **mentor** au siège social qui a la responsabilité d'informer régulièrement

**Comme elle le fait pour les départs des expatriés, l'entreprise doit offrir un service de soutien logistique et administratif pour leur retour afin qu'ils puissent mieux traverser le processus d'adaptation qu'ils doivent vivre au moment du retour au pays.**

***Pendant l'expatriation, le partage de compétences peut être stimulé par des dispositifs de mentorat ou de parrainage, et surtout par des groupes de projets sollicitant la participation des expatriés afin de leur permettre d'interagir régulièrement avec des acteurs de diverses unités du siège social et de se tenir informés de ce qui s'y passe.***

l'expatrié du marché de l'emploi interne. L'entreprise peut aussi financer des **retours réguliers** au siège social pour différents événements afin d'assurer la visibilité des expatriés dans l'organisation<sup>26</sup>. Comme elle le fait pour les départs des expatriés, l'entreprise doit offrir un **service de soutien logistique et administratif** pour leur retour afin qu'ils puissent mieux traverser le processus d'adaptation qu'ils doivent vivre au moment du retour au pays.

Enfin, de 6 à 12 mois avant le retour prévu de l'expatriation, l'organisation peut planifier une séance de **bilan de compétences** et un **service d'orientation** aux expatriés. Tous reconnaissent que le fait de planifier le retour des expatriés n'implique pas forcément de leur offrir une promotion ou une évolution de carrière verticale. D'ailleurs, dans le cas où l'expatrié était chef d'unité ou dirigeant d'une filiale étrangère, cette promotion verticale est quasiment impossible à réaliser. Par contre, pour limiter les frustrations, il importe surtout de chercher à utiliser les compétences et les connaissances acquises lors de l'expatriation, surtout les connaissances techniques, organisationnelles ainsi que le réseau de l'expatrié. Il paraît donc essentiel de relever les nouvelles compétences de chaque expatrié qui revient au pays afin de déterminer les positions qui correspondraient le mieux à son profil.

« Comme j'ai aujourd'hui un poste à dimension internationale, je passe 50 % de mon temps dans différents pays d'Europe. Cela me permet de garder en tête ce que j'ai appris. »

### **Intensifier les interactions entre les expatriés qui reviennent au pays et les autres membres de l'organisation**

Le transfert des compétences acquises par les anciens expatriés dans leur poste et au sein de l'organisation nécessite de nombreuses interactions – tant formelles qu'informelles – entre l'expatrié et d'autres acteurs de l'organisation, plus particulièrement ceux de la maison mère. Ces interactions seront d'autant plus productives qu'elles seront continues et régulières pendant et après la période d'expatriation<sup>27</sup>. La qualité de ces échanges dépendra aussi de la motivation et de la capacité de l'expatrié et des autres acteurs à discuter de ces expériences<sup>28</sup>.

De nombreuses entreprises, dont Motorix, ont mis au point de multiples dispositifs d'échange et d'accompagne-

ment pour favoriser un tel partage d'expériences. Pendant l'expatriation, le partage de compétences peut être stimulé par des dispositifs de mentorat ou de parrainage, et surtout par des groupes de projets sollicitant la participation des expatriés afin de leur permettre d'interagir régulièrement avec des acteurs de diverses unités du siège social et de se tenir informés de ce qui s'y passe. Motorix propose aussi aux expatriés qui reviennent au pays de rencontrer d'autres anciens expatriés, les experts pays. Comme spécialistes d'un marché ou d'une culture locale, ou comme détenteurs d'un réseau à l'étranger, les experts pays peuvent aider les différentes unités de Motorix. Ils sont aussi en mesure d'intervenir dans la formation ou la préparation des futurs expatriés et d'alimenter le site intranet en rédigeant des rapports pays qui sont mis à disposition des futurs expatriés.

Au delà des dispositifs formels mis en place par l'entreprise, de nombreux expatriés interrogés insistent sur l'importance des **réseaux informels** existant entre les anciens expatriés d'un pays ou même entre les personnes partageant une expérience de l'étranger. Ces interactions formelles et informelles, soutenues par des actions d'accompagnement par le service de la mobilité du siège social, sont un véritable système de gestion des connaissances et de mise en réseau. De plus, elles représentent une bonne source de reconnaissance et de satisfaction pour l'ancien expatrié.

« Il y a des choses faciles à organiser. Par exemple, on organise une fois par an une soirée brésilienne et on invite tous les collègues concernés avec leurs familles, les anciens et ceux qui veulent aller travailler à l'étranger. On peut toujours compter sur la participation de 40 à 50 personnes. On mange des mets brésiliens, on boit des caïpirinhas, on écoute de la musique. Durant cette soirée, les gens discutent et ils échangent leurs numéros de téléphone. »

### **Valoriser les compétences que les expatriés ont acquises à l'étranger**

Au retour au pays, les anciens expatriés doivent percevoir que leur environnement de travail est à l'écoute et désireux de profiter de leurs connaissances<sup>29</sup>. Bien des auteurs soulignent l'importance d'une culture qui valorise l'expérience internationale et les compétences interculturelles<sup>30</sup>. Ainsi, Motorix introduit la diversité culturelle comme une de ses **valeurs** clés communiquée dans sa politique des ressources humaines qui stipule qu'une expérience à l'étranger



est requise pour atteindre un certain niveau hiérarchique. D'autres **dispositifs ou programmes** permettant de rendre visibles les anciens expatriés – par exemple, le groupe des experts pays – donnent aussi une reconnaissance à leurs expertises et à leurs compétences.

«Lorsqu'on a affaire à un supérieur hiérarchique qui n'est pas lui-même passé par l'étranger, il aura peu d'écoute. Les gens qui ont déjà été expatriés arrivent mieux à communiquer. Mais il y a beaucoup de cadres en Allemagne qui n'ont pas cette expérience, et ceux qui ont cette expérience ne deviennent pas forcément cadres.»

Par contre, une réelle valorisation des expertises et des compétences suppose de pouvoir déterminer, voire formaliser, les connaissances détenues. Aussi, des bilans de

compétences ou des **rapports d'expériences à l'étranger** doivent être réalisés, de préférence avant le moment du retour, ou tout au moins au retour des expatriés. Ces rapports détaillent l'étendue de l'expérience, permettent de formuler le capital d'expertises et d'expériences acquises sous forme de compétences afin de mieux les reconnaître, les valoriser et les utiliser.

«On aime bien parler de son expérience à l'étranger, de cette période de sa vie. C'est un plaisir de partager cela et on éprouve même de la fierté de pouvoir transmettre un peu de son expérience aux autres. Et c'est encore mieux quand on apprend que les collègues ont utilisé nos conseils avec succès.»

## NOTES

1. PWC (2010).
2. Evans *et al.* (2002).
3. Adler (1981), Bolino (2007), Lazarova et Tarique (2005), Napier et Perterson (1991), Smida (2006), Stroh *et al.* (1998).
4. Yin (2003).
5. Pour plus de précisions sur la méthode suivie dans le cadre de l'étude, vous pouvez contacter les auteurs.
6. Nom fictif d'une société allemande réelle qui désire garder l'anonymat.
7. Stahl et Cerdin (2004), Barmeyer et Davoine (2008).
8. Holden (2002).
9. Berthoin-Antal (2000), Fink *et al.* (2005).
10. Lazarova et Caligiuri (2004), Nonaka *et al.* (1998).
11. Black *et al.* (1999), Caligiuri et Di Santo (2001).
12. Caligiuri et Di Santo (2001).
13. Fink *et al.* (2005).
14. Downes et Thomas (1999), Oddou *et al.* (2009).
15. Fink *et al.* (2005).
16. Evans *et al.* (2002).
17. Holden (2002), Zander et Kogut (1995).
18. Barmeyer (2007), Davel *et al.* (2008), Deardorff (2009).
19. Sackmann (1992).
20. Berthoin-Antal et Böhling (1998), Downes et Thomas (1999).
21. Bonache et Brewster (2001).
22. Berthoin-Antal (2001), Dickmann et Harris (2005), Morley et Heraty (2004).
23. Bolino (2007).
24. Stroh *et al.* (1998).
25. Wong (2005).
26. Gomez-Meja et Balkin (1987), Lazarova et Caligiuri (2004).
27. Berthoin-Antal (2001), Black *et al.* (1999).
28. Oddou *et al.* (2009).
29. Lazarova et Caligiuri (2004), Smida (2006).
30. Berthoin-Antal (2001), Lazarova et Caligiuri (2004).

## RÉFÉRENCES

- Adler, N. (1981), « Re-entry : Managing cross-cultural transitions », *Group and Organization Studies*, vol. 6, n° 3, p. 341-356.
- Barmeyer, C. (2007), *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Les Presses de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM.
- Barmeyer, C., Davoine, E. (2008), « Culture et gestion en Allemagne : la machine bien huilée », dans Davel, E., Dupuis, J.-P., Chanlat, J.-F. (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les Presses de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM.
- Berthoin-Antal, A. (2000), « Types of knowledge gained by expatriate managers », *Journal of General Management*, vol. 26, p. 32-51.
- Berthoin-Antal, A. (2001), « Expatriates' contributions to organizational leading », *Journal of General Management*, vol. 26, n° 4, p. 62-84.
- Berthoin-Antal, A., Böhling, K. (1998), « Expatriation as an under-used resource for organizational learning », dans Albach, H., Berthoin-Antal, A., Vaillant, K. (dir.), *Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen*, Éditions Sigma, p. 215-236.
- Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E., Stroh, L.K. (1999), *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley.
- Bolino, M. (2007), « Expatriate assignments and intra-organizational career success : Implications for individuals and organizations », *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n° 5, p. 819-835.
- Bonache, J., Brewster, C. (2001), « Knowledge transfer and the management of expatriation », *Thunderbird International Business Review*, vol. 43, n° 1, p. 145-168.
- Caligiuri, P., Di Santo, V. (2001), « Global competence : What is it, and can it be developed through global assignments? », *Human Resource Planning*, vol. 24, n° 3, p. 27-35.
- Davel, E., Dupuis, J.-P., Chanlat, J.-F. (2008), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les Presses de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM.
- Deardorff, D.K. (2009), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, Sage.
- Dickmann, M., Harris, H. (2005), « Developing career capital for global careers : The role of international assignments », *Journal of World Business*, vol. 40, n° 4, p. 399-408.
- Downes, M., Thomas, A. (1999), « Managing overseas assignments to build organizational knowledge », *Human Resource Planning*, vol. 22, n° 2, p. 33-48.
- Evans, P., Pucik, V., Barsoux, J.-L. (2002), *The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*, McGraw-Hill.
- Fink, G., Meierewert, S., Rohr, U. (2005), « The use of repatriate knowledge in organizations », *Human Resource Planning*, vol. 28, n° 4, p. 30-36.
- Gomez-Meija, L., Balkin, D.B. (1987), « The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation processes », *Journal of Management Development*, vol. 6, n° 1, p. 7-17.
- Holden, N. (2002), *Cross-cultural Management. A Knowledge Management Perspective*, Prentice Hall.
- Lazarova, M., Caligiuri, P. (2004), « Repatriation and knowledge management », dans Harzing, A.W., Ruysseveldt, J.V. (dir.), *International Human Resource Management*, Sage, p. 333-357.
- Lazarova, M., Tarique, I. (2005), « Knowledge transfer upon repatriation », *Journal of World Business*, vol. 40, n° 4, p. 361-373.
- Morley, M., Heraty, N. (2004), « International assignments and global careers », *Thunderbird International Business Review*, vol. 46, n° 6, p. 633-646.
- Napier, N., Peterson, R. (1991), « Expatriate re-entry. What do repatriates have to say? », *Human Resource Planning*, vol. 14, n° 1, p. 19-29.
- Nonaka, I., Reinmöller, P., Senoo, D. (1998), « The art of knowledge : Systems to capitalize on market knowledge », *European Management Journal*, vol. 16, n° 6, p. 673-684.
- Oddou, G., Osland, J.S., Blakeney, R.N. (2009), « Repatriating knowledge : Variables influencing the "transfer" process », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 2, p. 181-199.
- PWC (2010), *Talent Mobility 2020 – The Next Generation of International Assignments*, PriceWaterhouseCoopers, [www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf) (consulté le 31 janvier 2012).
- Sackmann, S. (1992), « Culture and subcultures. An analysis of organizational knowledge », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 1, p. 140-161.
- Smida, N. (2006), « Optimiser la gestion du retour des cadres expatriés français », *Gestion*, vol. 31, n° 1, p. 59-69.
- Stahl, G., Cerdin J.-L. (2004), « Global careers in French and German multinational corporations », *Journal of Management Development*, vol. 23, n° 9, p. 885-902.
- Stroh, L.K., Gregersen, H., Black, S.J. (1998), « Closing the Gap : Expectations versus Reality among repatriates », *Journal of World Business*, vol. 33, n° 2, p. 111-124.
- Wong, M.M.L. (2005), « Organizational learning via expatriate managers : Collective myopia as blocking mechanism », *Organization Studies*, vol. 26, n° 3, p. 325-350.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage.
- Zander, U., Kogut, B. (1995), « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities : An empirical test », *Organization Science*, vol. 6, n° 1, p. 76-92.