



**HAL**  
open science

## Le retour de mobilité internationale : rupture et opportunité

Pascale Berthier, Alain Roger

► **To cite this version:**

Pascale Berthier, Alain Roger. Le retour de mobilité internationale : rupture et opportunité. ” Rupture des managements, management des ruptures? ”, 20ème congrès du réseau des IAE (2010), Aug 2010, Strasbourg, France. 13 p. halshs-00681271

**HAL Id: halshs-00681271**

**<https://shs.hal.science/halshs-00681271>**

Submitted on 21 Mar 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Le retour de mobilité internationale : rupture et opportunité**

Pascale BERTHIER et Alain ROGER <sup>1</sup>

**Résumé :** Le retour de mobilité internationale d'un cadre, souvent décrit comme une phase de rupture, de « contre choc culturel » peut constituer une opportunité pour l'individu et pour l'organisation. Les réactions des cadres à leur retour d'expatriation sont étudiées ici sur la base d'entretiens et analysés à partir d'une grille inspirée de celle proposée par Adler en 1981 et comportant deux dimensions, la satisfaction et le mode de réaction (actif/passif) des expatriés.

**Mots clés :** expatriation, retour, transfert, ajustement, carrière

## **Returning home after an international mobility: major transition and opportunity**

**Summary:** The return of a manager after a period of international mobility is often described as a major transition, a new “culture shock”, but it may be an opportunity both for the individual and for the company. Reactions of managers coming back from expatriation are studied here on the basis of interviews and analyzed through a grid adapted from Adler's (1981) bi-dimensional grid using expatriates' satisfaction and reaction mode (active/passive).

**Key words:** expatriation, return, transfer, adjustment, career

---

<sup>1</sup> Centre de recherche MAGELLAN, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3

Dans un contexte de mondialisation, le processus de mobilité internationale permet à des membres d'organisations d'acquérir une expérience et des compétences élargies qu'ils peuvent ensuite transférer au sein de l'entreprise. Le savoir-faire international ainsi accumulé peut alors constituer un avantage compétitif dans un contexte de « guerre des connaissances » où les actifs immatériels sont une source d'avantage stratégique.

« On sait les faire partir, on ne sait pas les faire revenir », remarquait cependant le Directeur de Division d'une entreprise industrielle, illustrant la complexité de la gestion des salariés à l'international. Le retour de mobilité internationale d'un cadre, souvent décrit comme une phase de rupture, de « contre choc culturel » peut constituer une opportunité de retour sur investissement pour l'individu et pour l'organisation. Cette expérience, parfois mal vécue, peut être une occasion de développement de carrière pour le cadre et d'apprentissage organisationnel grâce au transfert des compétences acquises lors du séjour à l'étranger.

Au sein de cercles de spécialistes en mobilité internationale comme le groupe CINDEK ou le Cercle Magellan, les Directeurs des Ressources Humaines et Responsables de la mobilité internationale réfléchissent à l'amélioration des pratiques et aux facteurs propres à motiver les cadres pendant et après la phase délicate du retour. En parallèle, les chercheurs parlent de « retour sur investissement » (Festing & Mueller, 2007), de transfert des connaissances au retour (Lazarova & Tarique, 2005) ou de contribution des expatriés à l'apprentissage organisationnel (Berthoin Antal, 2001).

L'intérêt pour ce sujet vient donc de la convergence des préoccupations des praticiens et des chercheurs sur un thème émergent et du faible nombre de publications sur le thème du transfert de compétences dans cette période de rupture que constitue le retour de mobilité internationale.

Après avoir rappelé comment la littérature abordait les phases de la mobilité internationale et les obstacles au transfert des compétences acquises pendant une expatriation, nous présenterons un cadre d'analyse des réactions individuelles au retour d'expatriation. Une étude approfondie auprès de 40 cadres permettra de mettre en évidence leurs réactions, puis de proposer des pistes pour éviter que ce retour ne constitue une rupture trop difficile.

## **1. Les phases de la mobilité internationale**

La littérature sur l'organisation internationale des firmes propose plusieurs classifications. La plus connue et reprise dans les écrits ultérieurs est probablement celle de Perlmutter (1969) qui regroupe les entreprises en fonction de leur orientation centrée sur le pays d'origine (ethnocentrique), sur le pays d'accueil (polycentrique), ou sur l'ensemble des pays (géocentrique). Bartlett & Ghoshal (1989) classifient les entreprises en fonction de leur degré de réactivité et d'intégration de l'autre culture, et Adler (1986) décrit différentes phases de développement : Domestique, Internationale, Multinationale ou Globale.

Pendant la période d'expatriation et en fin de mission, les individus sont essentiellement concernés par la performance, les connaissances et compétences développées et la satisfaction professionnelle ; l'entreprise regarde les résultats et la réalisation des objectifs organisationnels. Après le retour de mobilité, les individus sont préoccupés par leur développement professionnel, leur future mission, leur promotion et l'élargissement de leurs responsabilités ; l'entreprise recherche un « retour sur investissement » à travers la rétention des expatriés, l'utilisation de nouvelles expertises et le transfert de connaissances. Yan, Zhu & Hall (2002) et Smida (2006) constatent qu'en ce qui concerne les connaissances et compétences, il existe un décalage dans le temps entre les attentes des individus et celles des

organisations : les premiers ont des préoccupations à plus court terme, c'est-à-dire pendant la mission à l'international, tandis que pour les organisations, les notions d'utilisation des expertises et de transfert de connaissances répondent à des préoccupations de plus long terme, c'est-à-dire pendant la période du retour et au-delà.

La mobilité internationale peut alors être étudiée en identifiant plusieurs phases :

- La phase *précédant le départ* en mobilité : c'est un moment de clarification des motifs de l'expatriation : s'agit-il de transférer des compétences vers une filiale ? De remplir une mission de coordination et de contrôle ? De développer les individus, leur potentiel, leur carrière ? Si les trois motifs évoqués sont toujours d'actualité, la notion de « *learning driven* » se développe, introduisant l'idée d'apprentissage dans les deux sens, du Siège vers les filiales et réciproquement (Lazarova & Tarique, 2005).

- La période de *mobilité* : cette phase, qui représente une première rupture avec son environnement national, permet à l'expatrié de réaliser sa mission – en fonction des objectifs définis au préalable avec l'entreprise –, de développer des compétences existantes ou d'acquérir de nouvelles compétences. Les difficultés d'adaptation qui peuvent être liées au contexte général ou professionnel sont parfois difficiles à surmonter. Adler (1986) ou Black & Mendenhall (1991) évoquent une courbe en U correspondant à quatre étapes de l'adaptation :

- une période d'enthousiasme qui correspond à la découverte de la nouvelle culture (de l'arrivée au 3<sup>ème</sup> mois environ)
- une période de découragement (« choc culturel », mal du pays) qui se traduit par de l'irritabilité et de l'hostilité (du 3<sup>ème</sup> au 6<sup>ème</sup> mois après l'arrivée)
- une période d'ajustement qui correspond à la réaction de l'expatrié au nouvel environnement et se traduit par une acclimatation graduelle (du 6<sup>ème</sup> au 9<sup>ème</sup> mois environ)
- une période dite de « maîtrise » (à partir du 9<sup>ème</sup> mois) qui se traduit par une approche positive de la part de l'expatrié et une meilleure efficacité au travail.

- Le *retour* : cette phase fait l'objet d'une attention de plus en plus grande de la part des entreprises, et les chercheurs lui ont consacré plusieurs publications depuis les années 90 en insistant sur la question de la rétention des expatriés. Yan, Zhu & Hall (2002) ajoutent à la notion de rétention comme mesure du succès d'une mobilité internationale celle d'« utilisation des nouvelles expertises et transfert des compétences acquises à l'international ». De son côté, Berthoin Antal (2001) considère que le transfert de compétences (ou « *knowledge sharing* ») est une étape supplémentaire du processus de mobilité internationale. Les compétences acquises par les cadres ayant connu une mobilité internationale sont souvent décrites comme des ressources rares, difficilement imitables et donc stratégiques pour l'entreprise, et l'expatrié est décrit comme un vecteur de transfert de connaissances et compétences (Bonache, Brewster & Suutari, 2001). En réalité, cette période représente une seconde rupture souvent difficile à vivre pour l'expatrié. Le transfert de compétences n'a pas toujours lieu (Adler, 1981, Berthoin Antal, 2001), ce qui, dans une économie orientée vers la connaissance, suscite des frustrations, tant pour l'organisation que pour l'individu.

Lors du retour de mobilité internationale, l'individu concerné vit donc un nouveau processus d'adaptation, décrit par certains auteurs comme une réadaptation à sa propre culture, un « choc culturel inversé ». Par comparaison avec la courbe en U durant la période d'expatriation, Gullahorn & Gullahorn (1963) évoquent une courbe en W pour symboliser le départ et le retour de mobilité. Au moment du retour, l'individu devra revivre les différentes phases de l'adaptation et faire face à un décalage entre ce qu'il a anticipé en matière de retour et la réalité. Cette seconde rupture est rarement attendue par l'expatrié lorsqu'il rentre au pays

(Martin, 1984), alors que la première est souvent anticipée avant un départ en expatriation. A son retour, il doit se ré-acclimater à sa propre culture. Puis, il vit une phase d'adaptation – ou plutôt de « réadaptation » – qui, selon Adler (1981), est souvent plus rapide que la phase d'adaptation lors du départ. Ensuite, le « retour à la normale » a souvent lieu au bout d'environ six mois.

Si cette période de rupture est aussi difficile, comment l'expatrié peut-il à son retour faire bénéficier l'entreprise des compétences qu'il a acquises ?

## **2. Les obstacles au transfert des compétences acquises à l'expatriation**

De nombreuses études ont été consacrées à l'adaptation des expatriés et au transfert de compétences dont ils pouvaient bénéficier pendant leur période d'expatriation (Bonache & Zarraga-Oberty, 2008). Plus rares sont celles qui ont étudié le transfert au retour d'expatriation. Le type de connaissances acquises ne facilite pas toujours leur transfert à d'autres personnes lorsque l'expatrié rentre au pays : elles ont souvent un caractère tacite – difficilement exprimable par des mots – (Bonache, Brewster & Suutari, 2001). Parfois même ce dernier n'est pas vraiment conscient des compétences qu'il a acquises. Les expatriés interrogés par Adler en 1981 considèrent que leurs nouvelles connaissances étant surtout tacites, elles ne sont pas transférables.

Même lorsque l'expatrié est conscient des compétences qu'il a acquises, il ne perçoit pas toujours celles-ci comme applicables à son pays d'origine et éprouve souvent une réticence à les transférer : cette réticence peut être liée à une logique de territoire et à un risque de perte de pouvoir. Les nouvelles formes d'internationalisation introduisent aussi de nouveaux enjeux comme par exemple la concurrence accrue en matière de compétences, les cadres des pays développés étant parfois mis en concurrence directe avec leurs homologues de certains pays émergents.

Berthoin Antal (2001) précise que certains processus organisationnels peuvent constituer des facteurs inhibiteurs du transfert :

- Le manque d'échanges et d'interaction entre l'individu et l'organisation pendant la période d'expatriation.
- L'absence de processus d'accompagnement de l'expatrié au retour (débriefing, tutorat, compagnonnage) et de structures dédiées de la part de l'organisation.
- Le manque d'anticipation et de préparation du processus de retour. L'expatrié ne peut alors ajuster ses attentes et se préparer car le plus souvent il n'a connaissance de son affectation que dans un délai court. Parfois même il n'a pas encore de poste lorsqu'il rentre au pays. Il est essentiellement en contact avec les membres de la fonction « Ressources Humaines » – qui possèdent rarement une expérience internationale – et peu avec les managers opérationnels.
- Le manque de communication et de formalisation par rapport à l'expérience vécue par l'individu. Il y a rarement une identification spécifique des compétences acquises ou un processus de « traduction » des connaissances tacites en connaissances explicites, ce qui freine la prise de conscience et la capitalisation.
- Le manque de valorisation de l'expérience internationale : peu d'échanges sont organisés, et le poste au retour ne favorise pas toujours l'utilisation et le transfert des compétences, notamment par manque de « visibilité externe » et manque d'interaction avec les autres salariés ».

Une étude conduite par Black & Gregersen (1999) pendant dix ans auprès de 750 entreprises américaines, européennes et japonaises montre qu'un tiers des expatriés occupent un poste

temporaire au retour et 61% d'entre eux n'ont pas l'occasion d'utiliser les compétences qu'ils ont acquises à l'international. Les études menées par Riusala et Suutari (2000) et Stroh, Gregersen & Black (1998) montrent que 78% des expatriés s'attendent à ce que leurs compétences soient utilisées au retour alors que seulement 39% des expatriés utilisent leurs compétences au retour. Il existe donc un fort décalage entre les attentes et la réalité. Baruch, Steele & Quantrill (2002), lors de quinze entretiens approfondis conduits auprès d'expatriés d'une compagnie d'assurances britannique, trouvent également que ces derniers ont le sentiment que leur expérience d'expatriation n'est pas valorisée et que l'entreprise n'utilise pas leurs nouvelles compétences.

Martin (1984) explique qu'en général, au moment du retour, les collègues et le patron n'attendent pas que l'expatrié se comporte de manière différente de ce qu'il faisait avant son départ. Ils adoptent un comportement qu'Adler (1981) qualifie de « xénophobe ». Suite à une étude réalisée auprès de 200 salariés rentrés au Canada après deux ans d'expatriation en moyenne, l'auteure observe que les expatriés qui sont considérés par leurs collègues et leur N+1 comme les plus performants sont ceux qui utilisent le moins les compétences développées à l'international ou, s'ils les utilisent, ne le disent pas. Ce sont également eux qui sont le plus souvent promus et augmentés après leur retour. Ce paradoxe rejoint celui que relève Bolino (2007) lorsqu'il souligne que les affectations à l'étranger ne sont pas toujours des facteurs de succès pour les cadres, et qu'ils peuvent même constituer pour eux un handicap.

Black & Gregersen (1999) remarquent aussi que l'organisation ne retire pas de ces expatriations tout le profit qu'elle en attend. Ils considèrent le retour sur investissement après une mobilité comme « anémique », notamment lorsqu'ils constatent que le taux de départ de cette population est deux fois supérieur à celui des autres cadres. Le taux de départ serait compris entre 23% et 40% selon des études réalisées en 2006 par Global Relocation Services et Price Waterhouse Cooper, ce qui peut s'expliquer par l'attractivité des expatriés sur le marché de l'emploi, mais aussi par le manque d'accompagnement au retour de la part de leur propre entreprise.

### 3. Le cadre d'analyse

Adler (1981) propose une classification qui permet de synthétiser le comportement des expatriés à leur retour. Cette classification est effectuée selon deux axes qu'elle avait identifiés pour caractériser les réactions des expatriés au retour : un axe optimiste/pessimiste et un axe passif/actif. Elle définit les optimistes comme étant satisfaits de leur retour considéré comme un succès. Les pessimistes voient au contraire leur retour comme une situation défavorable et insatisfaisante. Les actifs ont tendance à vouloir changer l'environnement et sont prêts à changer eux-mêmes afin de s'adapter à l'organisation ; les passifs ont tendance à ne vouloir changer ni l'environnement, ni leur propre comportement. Selon ces deux axes, elle distingue ainsi quatre profils d'expatriés au moment du retour, les réintégré (« *resocialized* »), les proactifs (« *proactive* »), les exclus (« *alienated* ») et les rebelles (« *rebellious* »).

Nous considérons que les termes utilisés par Adler ne sont pas adaptés pour les personnes après leur retour d'expatriation. L'axe optimisme/pessimisme mesure en réalité la satisfaction par rapport à sa situation. En nous inspirant des travaux de Roger et Tremblay (2004) sur le plafonnement de carrière, nous proposons d'adapter la typologie d'Adler en changeant la dénomination des quatre catégories.

		<b>Attitude</b>	
		<i>Insatisfait de sa situation</i>	<i>Satisfait de sa situation</i>
<b>Réaction individuelle</b>	<i>Actif</i>	<b>Rebelle</b>	<b>Développeur</b>
	<i>Passif</i>	<b>Résigné</b>	<b>Bienheureux</b>

**Schéma 1 : Réactions de l'expatrié au retour** (adapté d'Adler, 1981)

- le « **bienheureux** » (satisfait/passif) est satisfait de sa situation au retour et passif par rapport à l'utilisation et à la transmission des compétences acquises à l'international. Son orientation vers le changement est faible – il ne souhaite pas faire changer l'organisation – et il a pris de la distance par rapport à son expérience internationale. Le fait de ne pas reconnaître ni utiliser ses compétences interculturelles rend ainsi son expérience d'expatriation non transférable. Son souhait de « rentrer dans le rang » en fait un salarié apprécié par ses collègues et jugé efficace par son entreprise. Dans l'échantillon d'Adler (1981) qui comporte 200 personnes, cette catégorie représente 51% de l'effectif étudié.

- le « **développeur** » (satisfait/actif) est lui aussi satisfait de sa situation au retour. En revanche, il est actif par rapport à la mise en place de changements dans l'organisation. Il ne rejette aucune des deux cultures et combine les avantages des deux en créant une nouvelle façon de vivre. Il a développé des compétences d'observation et de description de l'environnement, sans jugement a priori ; ceci lui permet de créer des synergies entre les différentes organisations (pays d'origine et pays d'accueil). Son potentiel de transfert de compétences est élevé mais l'organisation ne l'encourage pas à le faire car elle le considère comme trop différent et souhaite simplement qu'il « retrouve sa place ». Cette catégorie regroupe 25% de l'effectif étudié par Adler.

Les cadres appartenant à ces deux catégories de satisfaits sont contents de leur retour car leur poste représente une « validation externe », qui constitue l'un des facteurs clés de succès du retour d'expatriation et qui favorise le transfert (Berthoin Antal, 2001). Parmi les satisfaits, ce qui empêche les « bienheureux » de transférer, c'est leur passivité qui les encourage à se conformer aux attentes de l'organisation et à « rentrer dans le rang ». Ce qui empêche les développeurs de transférer, c'est souvent l'attitude « xénophobe » de membres de l'organisation qui rejettent les compétences acquises ailleurs et récompensent ceux qui « rentrent dans le rang » (Adler, 1981).

- le « **résigné** » (insatisfait/passif) est insatisfait par rapport à son retour car il considère la culture étrangère comme meilleure que la sienne et se sent inadapté dans son propre pays. Il ne cherche pas à faire changer l'organisation. Tout comme le « bienheureux », il ne fait pas profiter l'organisation de l'expérience acquise à l'international. Dans l'échantillon étudié par Adler (1981), cette attitude se retrouve essentiellement chez les expatriés ayant effectué plusieurs missions à l'international, les conjoints et les personnes parties sur une base de volontariat. Cette catégorie regroupe 12% de l'effectif étudié.

- le « **rebelle** » (insatisfait/actif) est insatisfait par rapport à sa situation au retour; il a un sens aigu du changement, reconnaît ses compétences interculturelles mais les utilise modérément et cherche plutôt à faire changer l'environnement. Cette catégorie regroupe 12% de l'effectif étudié par Adler.

## 4. Les réactions individuelles au retour d'expatriation

Pour analyser les réactions des cadres à leur retour d'expatriation, nous avons réalisé une enquête par entretiens auprès de 40 personnes. Nous présenterons les résultats en les illustrant d'extraits significatifs de leur discours.

### 4.1. Méthode

Notre étude a pour objectif de mieux comprendre les réactions des expatriés après leur retour à partir d'entretiens approfondis avec 40 cadres expatriés rentrés récemment en France. Ces cadres appartiennent à trois grandes entreprises françaises multinationales : 12 dans une entreprise de Haute technologie appliquée à l'industrie (électronique, informatique), dont 4 ont connu deux expatriation successives ; 15 dans une entreprise du secteur de l'énergie, dont 4 ont connu des expatriations successives ; 13 dans une autre entreprise du secteur de l'énergie plus ouverte à l'international puisque 11 ont connu des expatriations successives. Dans ces entreprises à fort caractère technique, la majorité des cadres concernés ont une formation de base d'ingénieur (29 sur les 40), et seulement 5 sont des femmes. Cet échantillon n'a pas pour vocation de représenter l'ensemble des expatriés d'entreprises françaises. Le but de l'étude est de mieux comprendre par une étude approfondie les réactions de ces cadres pour proposer des pistes de solution.

Sur la base de la revue de littérature et d'une première étude exploratoire auprès de huit expatriés de profils très divers, un guide d'entretien a été établi. Après des informations sur l'âge, la formation, la durée et le lieu d'expatriation(s), la date de retour et la fonction occupée avant, pendant et après le séjour à l'étranger, la première question de base était : « Est-ce que vous pouvez me parler de ce que vous a apporté votre expérience internationale ? », avec des relances éventuelles : « ...et sur le plan professionnel ? ... et sur le plan personnel ? ». D'autres relances portaient ensuite sur les compétences acquises – compétences nouvelles ou développement de compétences existantes –, puis sur ce que ces compétences leur ont apporté, comment ils les ont utilisées ou transférées à d'autres et ce qu'ils pourraient proposer pour améliorer les choses. Enfin, quelques questions plus précises portaient sur la satisfaction : dans quelle mesure le poste au retour était-il conforme aux attentes ? Le cadre s'estimait-il satisfait de son retour ?

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement, puis analysés en utilisant le logiciel NVIVO. Un double codage a permis de vérifier la fiabilité de la répartition dans les différentes catégories de l'analyse.

### 4.2. Résultats

Pour identifier la position des cadres sur l'axe actif/passif, nous avons relevé dans quelle mesure ils avaient mis en place des changements liés à leur expérience d'expatriation :

- constitution d'une équipe multiculturelle (recrutement de personnes d'autres nationalités)
- réorientation des métiers de l'équipe et de son mode de fonctionnement
- changement de méthodes de travail (organisation des réunions, délégation) « *Ca permet de changer un peu sa méthode de travail quand on revient* », « *Depuis que je suis parti en Asie, je ne fais plus le travail de mes collaborateurs* », « *J'ai changé ma méthode de management* »
- mise en place de plans de « coaching » technique pour transmettre les compétences techniques
- reconfiguration de dispositifs (achats, commercial) « *C'est des options différentes et des choses qui ont marché juste parce qu'elles ont été abordées de façon différentes* »
- transfert d'expérience d'un pays à l'autre.



L'analyse de contenu n'a pas permis de distinguer clairement deux catégories sur un axe satisfaction/insatisfaction comme le prévoyait notre cadre d'analyse. Nous avons créé une catégorie intermédiaire dans laquelle se retrouvent ceux qui sont insatisfaits par rapport à certains aspects, mais satisfaits par rapport à d'autres (que nous avons appelé les « partagés »), et ceux qui ne manifestaient ni satisfaction ni insatisfaction (les « neutres »).

Les citations qui suivent illustrent la façon dont les cadres expriment leur satisfaction ou leur insatisfaction à leur retour d'expatriation.

➤ Les cadres expatriés expriment leur satisfaction par rapport à :

- **leur poste au retour, en termes de promotion** « *Comme j'ai été nommé à la Direction de la Stratégie, en fait j'ai eu un retour qui était plutôt facile. Une direction de la Stratégie dans un groupe comme le mien, c'est une Direction tremplin, en fait* ». « *Ça a été promotionnel au retour, je suis entrée dans un autre cercle* » « *C'est le poste que je voulais* » « *J'ai eu un bon poste au retour, ce qui n'est pas toujours le cas pour tout le monde* ».... **ou en termes de contenu du poste** « *On m'a proposé un poste très intéressant quand je suis rentré, c'est à ce moment-là que je suis passé Chef de Projet* » « *C'est le poste que je voulais* » « *Ce qui m'a été proposé pour le retour, ça correspondait à mes attentes* » « *C'est le métier qui est le mien, donc tout à fait en adéquation* »

- **la relation avec leur équipe** « *Ça s'est passé assez facilement puisque j'ai réintégré une équipe que je connaissais donc sur le plan professionnel* »

- **l'aide et le côté flexible de l'organisation qui s'ajuste** : « *Je ne sais pas si je rentre dans les statistiques mais ça s'est passé très bien parce que c'était prévu* » « *Et là, d'un seul coup, vous vous dites que l'entreprise a une âme parce que vous avez face à vous un mec intelligent* » « *Il y a quelque chose que je ne vous ai pas dit, qui est très important effectivement, c'est qu'au retour d'expatriation l'entreprise offre la possibilité de rencontrer une personne pour faire le bilan...Elle m'a beaucoup aidé là-dessus ça c'est clair* » « *Avec un peu de flexibilité, un peu de discussion avec les RH, on a trouvé le poste* » **ou qui se trouve tout simplement dans une bonne phase** « *Pour moi, je suis dans une bonne phase où ils cherchaient du monde dans ce domaine-là.* »

- **l'adéquation entre leur souhait de rentrer et la réponse de l'organisation.** « *Il faut quand même avoir envie de rentrer pour pouvoir rentrer dans de bonnes conditions* » « *D'un point de vue personnel... ma femme n'est pas française, bon elle s'adapte bien, tout va bien donc on est épanouis* » « *Je ne connais pas le blues du retour, je ne l'ai pas trop parce que déjà c'était moi qui voulais rentrer* » « *Globalement ça s'est très bien passé, y compris pour mon épouse et ma fille* »

➤ Les insatisfaits regrettent essentiellement un manque de soutien organisationnel, qui se traduit par :

- **un manque d'accompagnement au retour** : il faut se prendre en charge soi-même, avec parfois des conséquences sur la famille : « *Le retour a été très dur. Les trois aînés ont finalement perdu un an, alors qu'ils sont trilingues et qu'ils ont une expérience riche* » « *Le retour à l'école a été très dur. Enfin, j'ai été obligé de le changer trois fois d'école* » « *Le retour n'est pas évident. Et c'est à vous de trouver votre poste* » « *On a été de mon point de vue pas du tout encadrés* » « *C'était pas prévu d'avance, c'était pas organisé. Et dans le retour, je n'utilise rien en fait de mes compétences linguistiques* » « *C'est l'accompagnement où finalement on a assez peu d'aide. On est très bien traité toujours avant de partir, mais au retour ...* »

- **un manque de communication par rapport aux changements dans l'entreprise.** « *Il y avait des tas de trucs que je comprenais pas en revenant parce que l'entreprise avait beaucoup changé...donc j'arrivais avec... franchement, en étant un peu étranger quoi* »

- **des attitudes parfois hostiles des équipes au retour** « *Quand tu pars, tu ranges, quand tu reviens, tu déranges* »

- **une perte d'autonomie :** « *Le retour au Siège, c'est toujours un peu difficile quand on a goûté à une espèce d'autonomie, d'indépendance* » « *Du point de vue responsabilités, capacité à prendre des décisions et autonomie, j'ai beaucoup perdu, ça c'est indéniable...On a pris des habitudes d'indépendance et d'autonomie qui sont difficiles après à reproduire quand on retrouve la maison mère* » « *Quand on revient au Siège, on devient un espèce de lambda* »

- Les partagés sont souvent satisfaits de leur poste au retour et du climat au sein de leur équipe. Leur insatisfaction porte essentiellement sur le manque de soutien organisationnel. Les exemples qui suivent illustrent la coexistence de ces deux sentiments contradictoires :

Le cadre est satisfait de ...	mais insatisfait de ...
« <i>Moi je suis content du déroulement de carrière parce que c'est dans la continuité ... J'ai fait un remplacement au retour de ma mission ...ça m'a laissé un petit peu de temps et ça m'a permis de trouver un poste plus en adéquation avec mon profil pour le retour</i> »	« <i>Un aspect stressant, lorsqu'on est à un mois du départ, qu'on va tout plier et on sait pas où on atterrit, c'est quand même gênant quoi</i> »
« <i>Le poste au retour est très bien dans le sens où il est tout à fait adapté. D'abord c'est un signe de reconnaissance que tout le monde n'a pas...C'est à la fois très intéressant en termes de poste, en termes de reconnaissance et en termes de connaissances. Ben ça permet de se faire connaître vis-à-vis de la direction générale, de comprendre comment fonctionne le Groupe.</i> »	« <i>Là entre guillemets on a vécu ça comme une catastrophe parce qu'absolument pas préparés pour revenir sur Paris avec trois enfants voilà en trois mois. Ce n'est pas humain ... Il faut un an pour réapprendre et le retour en France c'est une nouvelle expat pour nous</i> »
« <i>J'avais eu de belles propositions ... Là je me sens vraiment bien dans le poste. Ça se passe très bien, ma relation avec mon N+1, enfin avec mon responsable</i> »	« <i>Quand on a eu la décision, on a eu le mois d'août pour chercher un logement à Paris, ...le retour, c'était un peu ardu</i> »
« <i>C'est effectivement un bon retour. Avec des équipes que je connaissais déjà puisque j'ai travaillé avec elles depuis le Canada</i> ». »	« <i>Le retour on fait soi-même : aucun process, aucun service organisé ...</i> »

Dans notre échantillon de 40 personnes, 13 (soit 32%) ressortent comme satisfaites. La catégorie des insatisfaits compte 8 personnes (soit 20%). La catégorie intermédiaire est composée de 10 « partagés » et de 8 « neutres ». Nous avons réparti ces 18 personnes (soit 46% de l'échantillon) entre les « hésitants » (13%), qui restent actifs, et les passifs (33%) qui restent « en retrait ».

	<b>Insatisfait</b>	<b>Partagé/neutre</b>	<b>Satisfait</b>
<b>Actif</b>	<b>Rebelle</b> 10%	<b>Hésitant</b> 13%	<b>Développeur</b> 2%
<b>Passif</b>	<b>Résigné</b> 10%	<b>En retrait</b> 33%	<b>Bienheureux</b> 32%

**Schéma 2 : Réactions des expatriés au retour (n=40)**

Les motifs d'insatisfaction énoncés par les « insatisfaits » ou les « partagés » mettent en évidence le besoin de soutien organisationnel au moment du retour. Le retour au pays est envisagé comme une continuité avant le retour, mais lorsqu'il se produit l'expatrié réalise souvent qu'il s'agit d'une nouvelle rupture qui nécessite de faire le deuil de la situation antérieure à l'étranger. La phase de transition est difficile à surmonter sans le soutien de l'organisation, et tant que cette période n'est pas terminée il leur est difficile de prendre un nouveau départ.

## 5. Les moyens d'éviter une rupture trop difficile

Bonache, Brewster & Suutari (2001) détaillent les différents rôles assignés aux expatriés lors de leurs missions et en distinguent trois principaux : un rôle de contrôle, un rôle de coordination et un rôle de transfert de connaissances. Ce transfert peut se faire aussi bien de la « maison mère » vers les filiales que réciproquement (Lazarova & Tarique, 2005). L'internationalisation de leurs opérations fournit aux entreprises multinationales des opportunités d'innovation et d'apprentissage, grâce notamment à l'exposition de leurs expatriés à de nouvelles cultures, de nouvelles idées et de nouvelles expériences.

Pour éviter que la rupture soit mal vécue par les expatriés à leur retour, plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- Préciser avant le départ les raisons de l'expatriation : au-delà de la fonction à remplir, les objectifs de la mission devraient être clairement explicités afin que les attentes de l'individu soient plus réalistes au moment du retour.

- Développer des connaissances et compétences internationales : si l'expérience de mobilité internationale est clairement liée à l'acquisition et au transfert de connaissances et compétences, le comportement de l'expatrié au retour sera plus propice au transfert. Certains auteurs (Minbaeva & Michailova, 2004) parlent de « *demand driven* » pour illustrer la notion de fonction à remplir (par exemple, créer une usine au Vietnam) et celle de « *learning driven* » pour illustrer celle d'apprentissages mutuels et de création de connaissances et compétences nouvelles. Cette deuxième orientation devrait faciliter le retour de l'expatrié et le transfert de ses compétences.

- Améliorer la gestion du retour : fournir une aide en matière de gestion de carrière au retour. S'assurer, comme le suggèrent Black & Gregersen (1999), que les compétences acquises à l'international soient identifiées au retour et utilisées dans le nouveau poste. Adler (1981) parle de « validation externe » pour désigner le fait de reconnaître et valoriser les compétences acquises pendant la mobilité internationale

- Communiquer auprès de l'expatrié afin de réduire l'incertitude liée au retour, ce qui rejoint les propositions de Black, Gregersen & Mendenhall (1992).

- Choisir un poste adapté au retour, ce qui est probablement le plus gros défi pour les entreprises qui ont du mal à anticiper les postes à pourvoir dans un environnement incertain et turbulent.

- Dans la mesure du possible, favoriser l'évolution professionnelle en promouvant les expatriés qui ont eu l'occasion de développer des compétences managériales. Plus le poste au retour est élevé, plus le salarié est efficace et disposé à transmettre : le pouvoir lié au statut impacterait favorablement le transfert (Adler, 1986 ; Berthoin Antal, 2001).

- Développer le soutien social : les signes de reconnaissance de la part du N+1 et des collègues au retour facilitent le processus de « socialisation » évoqué par de nombreux auteurs depuis Schein (1978). Oddou, Osland & Blakeney (2009) présentent l'expatrié comme une personne « in group », c'est-à-dire faisant partie du « cercle », étant reconnu et dont on a envie d'apprendre. La théorie de l'apprentissage social développée par Bandura (1977) met en avant le rôle du modèle : un modèle est une personne qui possède un certain statut au sein du groupe et dont on a envie d'apprendre. Ce soutien social peut influencer la motivation de l'entourage à apprendre de l'expatrié, à « absorber » ses compétences. Le sentiment d'être « soutenu » par l'organisation est issu de la croyance du salarié dans les intentions bienveillantes de l'organisation à son égard (Eisenberger & al., 1986). En ce qui concerne notre problématique, ce que fait – ou ne fait pas – l'entreprise est interprété comme autant de signaux, positifs dans le premier cas, négatifs, dans le second.

- Développer la proactivité en matière de carrière. Selon Cerdin (2006), l'approche traditionnelle en matière de retour met l'accent sur le rôle de l'organisation (politique de soutien) tandis que l'approche émergente est centrée sur le rôle de l'individu (la proactivité en matière de carrière ou « activisme de carrière »), l'individu valorisé est un individu « proactif, maître de sa carrière et de son destin ». Une attitude proactive en termes de carrière permet à l'individu :

- de considérer l'expatriation comme une opportunité de développer des compétences
- d'identifier et de formaliser ces compétences
- de les rendre visibles au moment du retour et d'obtenir un poste correspondant à son orientation de carrière

La proactivité en matière de carrière – grâce au poste occupé au retour – permet potentiellement à l'individu d'utiliser les compétences acquises et également de les transmettre, si le poste obtenu a une « visibilité externe » suffisante.

- Favoriser l'adaptation anticipée. Lors de son expérience internationale, l'individu a développé des compétences en matière d'adaptation, qu'il s'agisse d'adaptation au travail, à l'interaction ou générale. Lors de son retour, Black, Gregersen & Mendenhall (1992) estiment, sur la base des travaux de Bandura (1977), que le principal facteur clé de succès de l'adaptation au retour, c'est la compétence d'adaptation anticipée qui va permettre à l'expatrié de réduire l'incertitude en rétablissant un certain niveau de contrôle qui se traduit par la capacité à prédire les comportements que l'environnement attend de lui et par la capacité à comprendre quelles sont les récompenses et punitions associées à des comportements spécifiques. Le contrôle anticipé se met donc en place pendant la phase de préparation au retour.

Sur la base de ces études et des résultats que nous avons obtenus, nous proposons en conclusion trois facteurs clé de succès permettant de gérer au mieux la rupture vécue par un

expatrié à son retour et de faire en sorte que cette expérience soit une opportunité pour lui comme pour l'entreprise :

1. Accompagner le retour, identifier les compétences acquises pendant la période de mobilité internationale, valoriser celles-ci et communiquer auprès de l'expatrié pendant la période de mobilité.
2. Développer le soutien social et le soutien organisationnel qui facilitent la « socialisation » de l'individu au retour et développent sa motivation à transférer les compétences qu'il a acquises, mais aussi la motivation de son entourage à les recevoir.
3. Favoriser une carrière conforme aux attentes de l'individu et un retour préparé et qui permet à l'individu de se réintégrer rapidement. Les compétences d'adaptation anticipée et de contrôle comportemental qu'il a acquises pendant l'expatriation lui permettent d'ajuster ses attentes et son comportement aux besoins de l'organisation, mais aussi de répondre aux attentes de l'organisation en termes d'apprentissage

## . Bibliographie

- Adler, N. (1981) Re-entry : Managing Cross-Cultural Transitions *Group and Organizational studies* , 6 : 341-356
- Adler, N. (1986) *International Dimensions of Organizational Behaviour* PWS Kent Publishing 225-256
- Bandura, A.,(1977) *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs,N.J. Prentice Hall.
- Bartlett, C and Ghoshal, S (1989) *Managing Across Borders : the Transnational solution*. London: Hutchinson business Books.
- Baruch, Y., Steele, D.J. & Quantrill, G.A. (2002) Management of expatriation and repatriation for a novice global player . *International Journal of Manpower Bradford*. Vol.23, Issue 7 : 659-671.
- Berthoin Antal, A. (2001) Expatriate's contribution to organizational learning *Journal of General Management* Vol.26 N°4, Summer 2001
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1999) The right way to manage Expats. *Harvard Business Review* Vol .77, Issue 2 : 52.
- Black, J.S., Gregersen, H.B.,& Mendenhall, M., (1992) Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment *Journal of International Business Studies* 23,4 : 737-760
- Black, J.S. & Mendenhall, M., (1991) The U-curve adjustment hypothesis revisited : a review and theoretical framework, *Journal of International business Studies*, 22,2 : 225-247
- Bolino, M,C. (2007) Expatriate assignments and intra-organizational career success : implications for individuals and organizations. *Journal of international business studies*. 38 819-835
- Bonache, J.,Brewster, C., & Suutari, V. (2001) Expatriation : A developing research agenda *Thunderbird International Business Review* Jan/Feb Vol.43,ISS.1. : 1-11
- Bonache, J & Zarraga-Oberty, C (2008). Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors : a theoretical framework. *The international journal of human resources management*. 1-18
- Cerdin, J.L. (2006) Face au retour : frustré ou proactif ? *RH Info* mai 2006
- Eisenberger, R, Huttington, R, Hutchinson, S & Sowa, D (1986) Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*. Vol.71,P500-507

- Festing, M & Mueller, B (2007). Managing expatriate psychological contracts for global career development : theoretical framework and empirical evidence. *Workshop on research advances in organizational behaviour and Human Resources Management and Corporate Social responsibility*. University of Toulouse IAE LIRHE & GRACO CNRS – France May 23 to 25 2007.
- Gullahorn, J.T. & Gullahorn, J.E. (1963) An extension of the U-curve hypothesis, *Journal of Social Sciences* 19(3) 33-47
- Lazarova, M. & Tarique, I. (2005) Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business* , 40 : 361-373
- Martin, J.N., (1984) The intercultural reentry / Conceptualizations and directions for future research *International Journal of Intercultural relations*, 8, pp 115-134
- Minbaeva, D.B & Michailova, S.(2004) : Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations. *Employee relations*, 26, 6 pg .663
- Oddou, G., Osland, J.S. & Blakeney, R.N. (2009) Repatriating knowledge, variables influencing the “transfer” process, *Journal of international business studies*, 40,181-199
- Perlmutter, H (1969) The tortuous evolution of the multinational corporation. Columbia. *Journal of World Business* pp 9-19
- Riusala, K. et Suutari, V. (2000) Expatriation and careers : perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International*. 5(2)
- Roger, A. et Tremblay, M. (2004), Le plafonnement de carrière, dans *La gestion des carrières, enjeux et perspectives* (coordonné par S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger), Vuibert
- Schein, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading
- Smida, N. (2006) *La réintégration des cadres expatriés français après leur retour en France*. Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Stroh, L.K. ,Gregersen, H.B. & Black, J.S. (1998). Closing the gap: expectations versus reality among repatriates *Journal of world business* 33(2) 111-124
- Yan, A; Zhu, G & Hall, D.T.(2002) International assignments for career building : a model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, vol 27, N°3 p 373-391