

**Les compétences développées en contexte
d'expatriation : quelle prise en considération au sein des
entreprises multinationales ?**

Jérémy Vignal

► **To cite this version:**

Jérémy Vignal. Les compétences développées en contexte d'expatriation : quelle prise en considération au sein des entreprises multinationales ?. 25ème Congrès de l'AGRH, Nov 2014, Chester, Royaume-Uni. halshs-01108448

HAL Id: halshs-01108448

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01108448>

Submitted on 15 Mar 2016

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.

LES COMPETENCES DEVELOPPEES EN CONTEXTE D'EXPATRIATION : QUELLE PRISE EN CONSIDERATION AU SEIN DES ENTREPRISES MULTINATIONALES ?

Par Jérémy VIGNAL¹

Résumé

Au sein d'une économie devenue celle de la connaissance, les compétences détenues par les salariés peuvent être le fondement d'avantages compétitifs. Les compétences développées à l'international dans un contexte d'expatriation semblent d'autant plus répondre aux enjeux d'une économie concurrentielle et mondialisée. Notre article propose d'explorer comment ces compétences sont prises en considération par les Firmes Multinationales. Pour ce faire, nous avons opté pour une recherche qualitative à partir d'études de cas. En nous entretenant avec des professionnels en charge de la gestion de l'expatriation au sein d'entreprises multinationales nous avons pu mettre en évidence que cette prise en considération ne recouvrait pas seulement l'existence de pratiques de gestion des compétences. En effet, ces professionnels ont également développé un certain nombre de représentations quant aux compétences que développent les expatriés durant leur expérience à l'international. Ces représentations, au-delà de différer selon le motif d'expatriation, peuvent aussi avoir des incidences sur les pratiques de gestion des compétences des expatriés.

Mots clés : Expatriation ; Compétences ; Firmes Multinationales.

¹**Jérémy VIGNAL**, Doctorant contractuel en sciences de gestion, AIX-MARSEILLE Université, CNRS - Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST UMR 7317), 13626 CEDEX 01, AIX-EN-PROVENCE, FRANCE, jeremy.vignal@univ-amu.fr.

La mondialisation ainsi que l'internationalisation des entreprises ont entraîné le développement de la mobilité internationale au sein des entreprises. De faible ampleur dans les années 1970, les deux dernières décennies ont vu sa généralisation et sa diversification au sein des firmes multinationales. Ainsi, les entreprises doivent gérer un portefeuille de mobilités internationales qui ne se limite plus à l'expatriation traditionnelle mais comprend des mobilités telles que les affectations à court terme (durée comprise entre 1 et 12 mois), la flexpatriation, le commuting, les mobilités alternées (cas des plateformes pétrolières), les VIE, etc. [Harris, 2002 ; Collings et al., 2007 ; Waxin, 2008 ; Cerdin, 2010]. Dans le cadre de cet article, nous nous intéressons au cas de l'expatriation traditionnelle. Aussi, nous qualifions d'expatriation toute mobilité internationale et intra-organisationnelle de longue durée (généralement 2/3 ans, voire plus).

De manière générale, l'expatriation peut se décomposer en trois périodes : la période qui précède le départ, la période de mobilité et celle qui suit le retour. Chacune de ces trois phases qui constituent le « cycle de l'expatrié » [Bonache et al., 2001] renvoient à des problématiques distinctes de gestion des expatriés. Ainsi, avant le départ, il convient pour l'entreprise de définir le motif d'expatriation, de trouver le bon candidat et enfin de former le futur expatrié notamment pour limiter le « choc culturel ». La phase de mobilité soulève elle trois types de questions : celle de l'adaptation des expatriés à leur nouvel environnement ; celle de leurs performances et enfin la question de leur rémunération. Quant à la phase qui suit le retour, celle-ci soulève les problématiques suivantes : rétention des expatriés, utilisation des compétences développées à l'international et gestion de carrière.

Bien que la grande majorité des travaux en gestion internationale des ressources humaines portent sur des questions relatives à l'expatriation, Dickmann et Doherty (2008) remarquent et regrettent que cette littérature se soit concentrée sur ce dont les individus ont besoin pour réussir leur affectation à l'international et ait négligé ce qu'ils gagnent durant cette expérience à l'étranger. Cette communication propose alors de comprendre comment ce développement de nouvelles compétences lors d'une expatriation est pris en considération par les entreprises multinationales. Pour ce faire, nous avons opté pour une recherche qualitative à partir d'études de cas.

L'exposé de notre propos se fera de la manière suivante. En première partie, notre article proposera une revue de la littérature. Nous présenterons dans une deuxième partie notre méthodologie ainsi que notre terrain de recherche. Les résultats de nos investigations seront développés dans une troisième et dernière partie. Les intérêts théoriques et managériaux de nos résultats seront discutés en conclusion.

1. Revue de littérature : Les compétences développées en contexte d'expatriation.

1.1. Les différents motifs pouvant être assignés à l'expatriation.

Les entreprises multinationales peuvent avoir recours à l'expatriation pour différents motifs ou fonctions. On trouve dans la littérature gestionnaire de nombreuses typologies des motifs assignés à l'expatriation [Evans et al., 2002 ; Harzing, 2004 ; Cerdin, 2007 ; Waxin, 2008].

Déjà, en 1977, Edström et Galbraith proposaient une première typologie. En effet, les recherches qu'ils ont menées au sein de quatre organisations présentes à l'international leur ont permis de distinguer trois motifs d'expatriation. Ainsi, l'expatriation peut être utilisée pour pourvoir un poste pour lequel on ne trouve pas les compétences managériales ou techniques en local (1), pour permettre le développement de managers à travers l'acquisition d'une expérience et de compétences internationales (2) ou pour soutenir le développement

organisationnel de l'entreprise et ce à travers la coordination et le contrôle des opérations (3). Les auteurs notent également que les différents motifs d'expatriation ne sont pas sans incidence sur les pratiques des organisations en matière de gestion de l'expatriation : « Organizations which vary in their reasons for transferring vary in their transfer policies » [Edström et Galbraith, 1977, p. 252].

Plus récemment, Pucik (1992, 1996), à partir des travaux fondateurs d'Edström et Galbraith (1977), ne distingue plus que deux grands types de mobilités internationales qu'il nomme « demand-driven » assignments et « learning-driven » assignments. La première fonction (« demand-driven assignments ») comprend notamment les mobilités internationales ayant pour objet la coordination et le contrôle des activités, la résolution de problèmes et le transfert de compétences. L'auteur compare alors les expatriés de type « demand-driven » à des « teachers ». Les expatriations de type « learning-driven » renvoient, quant à elles, à des mobilités internationales ayant pour objectif central le développement de carrière de certains managers et cadres à travers l'acquisition de compétences développées à l'international. Dans ce cas, les expatriés ne sont plus dans la position de « teacher » mais de « student » [Pucik, 1996, p. 5].

La question des compétences est donc explicitement présente dans les deux fonctions de l'expatriation distinguées par Pucik (1992, 1996). Aussi, il convient à présent de s'interroger sur les types de compétences développées à l'international par les expatriés. Ce point fera l'objet de la partie qui suit.

1.2. Les compétences développées à l'international par les expatriés.

Dans un article publié en 2004, Cerdin (p. 167) écrit que « les compétences développées à l'international et la transformation vécue par les personnes lors d'une mobilité internationale restent encore un domaine de recherche à défricher. » Depuis, des recherches ont été menées et nous permettent d'en savoir plus quant aux compétences que développent les expatriés durant leur affectation à l'international [Berthoin Antal, 2000 ; Holden, 2002 ; Smida, 2004 ; Fink et al., 2005 ; Oddou et al., 2009 ; Barmeyer et Davoine, 2012].

Ainsi, Smida (2004), dans le cadre de ses recherches doctorales, s'est notamment attaché à identifier les compétences développées à l'international par des cadres expatriés français. En les invitant à réfléchir sur le concept de compétences, Smida (2004, pp. 1935-1938) a pu identifier les types de compétences suivants :

- L'autonomie et la rapidité dans la prise de décision. L'expatriation permet de développer une plus grande rapidité dans la prise de décisions ainsi qu'une autonomie plus importante notamment du fait d'un contrôle plus lâche en raison de l'éloignement géographique [Smida, 2004, p.1936].
- Les compétences techniques et managériales. Les verbatims recueillis par Smida (2004, p.1936) montrent que l'expatriation est une expérience pendant laquelle le salarié peut avoir des responsabilités et des attributions élargies comme la gestion d'une équipe, la gestion des relations avec un client, le démarrage d'une usine, etc.
- Les compétences linguistiques. Le français n'étant pas la langue des affaires, l'expatriation permet de pratiquer d'autres langues, au premier rang desquelles se trouve l'anglais.
- Les compétences culturelles. Les expatriés développent des compétences que l'on peut qualifier de culturelles notamment à travers une plus grande ouverture d'esprit [Smida, 2004, p.1937].
- L'établissement de nouveaux réseaux personnels. Les verbatims recueillis par Smida (2004, p. 1937) montrent que l'expatriation a permis à nombre de salariés d'élargir leur réseau.

Plus récemment, Barmeyer et Davoine (2012) proposent, à partir d'une étude de cas réalisée auprès d'une grande entreprise allemande présente à l'international, « une synthèse des compétences qu'une expatriation permet d'acquérir » (ibid, p. 45). Nous proposons de présenter ces différentes catégories de compétences à partir du tableau ci-dessous :

Catégories ou types de compétences acquises par les expatriés	Ce que recouvrent ces catégories ou types de compétences
Les compétences liées à la connaissance du marché	Connaissances concernant la structure et les pratiques du marché local. Compétences linguistiques. Connaissance du système économique, politique et social. Connaissance sur la manière de faire des affaires à l'étranger.
Les compétences interpersonnelles	Modification de la façon dont on se comporte avec les autres. Ouverture à la nouveauté ; empathie ; flexibilité.
Les compétences d'encadrement particulières au poste	Apprentissage d'autres modes de management/d'encadrement : manières de communiquer avec les collaborateurs, de fixer avec eux les objectifs, de les motiver.
Les compétences liées à l'établissement de réseaux	Etablissement de nouveaux réseaux au sein de la filiale mais aussi à l'extérieur de celle-ci
Les compétences de management général	Compétences souvent liées à des expatriations visant le développement de hauts potentiels Vue d'ensemble des différentes fonctions de l'entreprise
Les compétences techniques	Compétences souvent peu importantes dans le cas d'expatriations visant le développement des hauts potentiels. Développement d'expertises (logiciel, produit, composant, processus de fabrication).
La compréhension de l'organisation	Meilleure compréhension des processus globaux et de l'organisation de l'entreprise Meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise : vue d'ensemble des objectifs, des structures et des processus du système organisationnel.
Les compétences interculturelles	Meilleure compréhension des différences culturelles. Meilleure compréhension du fonctionnement de l'autre système culturel mais aussi de ses propres valeurs, pratiques et significations.

Tableau réalisé à partir de Barmeyer Christoph et Davoine Éric, « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », *Gestion*, 2012/2 Vol. 37, p. 48-49.

Ainsi, en s'entretenant avec d'anciens expatriés, ces auteurs ont permis d'identifier les différents types de compétences que ces salariés ont pu développer durant leur affectation à l'international. Toutefois, en gestion des ressources humaines, la question des compétences ne

se pose pas sans celle de leur reconnaissance et gestion. En effet, comme l'écrit Wittorski (1998, p.59), « on ne se déclare pas soi-même compétent ».

1.3. Que signifie pour les entreprises gérer les compétences ?

Le Boulaire et Retour (2008, p.53) définissent la gestion des compétences comme « la somme des actions, démarches, outils, ... permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture. » Reste alors à identifier quels peuvent-être les actions, démarches et outils soutenant concrètement au sein des organisations la gestion des compétences.

Dans un article plus ancien, Colin et Grasser(2003) identifiaient un certain nombre de pratiques incontournables afin de gérer les compétences. Ces pratiques, au nombre de quatre, sont les suivantes (*ibid*, p.2) : l'attribution par les supérieurs hiérarchiques d'une appréciation reflétant les performances pour les cadres et pour les non cadres (1) ; l'existence d'entretiens réalisés par la hiérarchie pour les cadres et les non cadres (2) ; des dépenses de formation supérieures à 3% de la masse salariale (3) ; l'existence d'un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et, sa formation d'une part, et sa promotion d'autre part (4).

Au-delà de ces quatre pratiques, de nombreux auteurs, à l'instar de Cadin et al. (2012, p. 173) considèrent les référentiels de compétences comme étant « les outils incontournables de toutes les démarches de gestion des compétences ». L'observation met alors en évidence une grande diversité concernant les référentiels des compétences, diversité pouvant renvoyer à des logiques différentes. Ainsi, comme le montrent Bouteiller et Gilbert (2005), dans la tradition nord-américaine les référentiels de compétences concernent le plus souvent la population des cadres et sont alors principalement « centrés sur des compétences de type générique ou transversal, correspondant davantage à des compétences de gestion, que l'on qualifie souvent de « soft-skills » »(Bouteiller et Gilbert, 2005, p. 13). A l'inverse, dans la tradition française, les référentiels de compétences ont d'abord concerné les opérateurs et les techniciens et sont alors principalement centrés sur des connaissances et savoir-faire davantage professionnalisés, que l'on peut qualifier de « hard-skills » (Bouteiller et Gilbert, 2005).

Si la compétence ainsi que sa gestion ont pu se développer de manière contingente des deux côtés de l'Atlantique, Bouteiller et Gilbert (2005, p. 22-23) évoquent un certain nombre de « facteurs lourds » favorisant la convergence des approches française et nord-américaine : l'existence de colloques internationaux, l'influence de grands cabinets conseils, le fait que les entreprises soient de plus en plus internationalisées.

A ce propos, qu'en est-il concrètement de la gestion des compétences qui sont développées à l'international par une population de cadres et de managers expatriés au sein d'entreprises multinationales ?

2. Méthodologie et présentation de l'étude.

Afin de satisfaire notre ambition qui est de comprendre comment les entreprises multinationales gèrent le développement de compétences de leurs expatriés, nous avons opté pour la réalisation d'études de cas. En effet, du fait qu'elle permet au chercheur de comprendre un phénomène complexe dans son contexte, la recherche qualitative est particulièrement adaptée à notre cas. Pour Tsoukas (1989), l'étude de cas représente la méthode type de la recherche qualitative. Ainsi, notre étude repose sur la réalisation de 10 études de cas ce qui renvoie à une démarche de type « monographies multiples à caractère

exploratoire » [Mucchielli, 1996]. Notre objectif n'étant pas la représentativité statistique, nous avons choisi, afin de pouvoir prétendre à une généralisation de nos résultats, d'investiguer 10 entreprises présentes à l'international très diverses quant à leur taille, secteur d'activité, chiffre d'affaires, etc. (cf. Tableau1).

Entreprise	Secteur d'activité	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires
Assur'	Assurance et Banque	160 000	90.1 milliards
Farmaceutik	Industrie pharmaceutique	7 700	1.57 milliard
Auto	Industrie automobile	202 100	55.4 milliards
Micro-Elec	Microélectronique	48 000	8.5 milliards
Pétro'Ingé	Ingénierie pétrolière	36 500	8.2 milliards
Rails Dev	Transport public	11 000	755 millions
Ekip'Auto	Equipement automobile, électroménager, appareillage de chantier.	306 000	52.5 milliards
Pharmacy	Industrie pharmaceutique	30 000	7.7 milliards
Energy	Gestion de l'énergie	140 000	24 milliards
Sport Ekip	Conception, production et distribution d'équipements sportifs.	45 000	7 milliards

Tableau 1 : Présentation des entreprises investiguées lors de nos recherches.

Au sein de ces 10 cas, ou entreprises multinationales, nous avons réalisé un total de 14 entretiens auprès de 14 professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale. Les entretiens que nous avons menés étaient des entretiens thématiques de type semi-directifs. Pour ce faire, nous avons réalisé un guide d'entretien permettant d'explorer les grandes thématiques suivantes : la Présentation du Service Mobilité Internationale ; la Présentation de la Mobilité Internationale au sein de l'entreprise ; les Politique et Pratiques de gestion de la Mobilité Internationale. Les professionnels interrogés pouvaient occuper différentes fonctions dans leur organisation (cf. Tableau 2). Sur les 14 entretiens effectués, 12 ont pu être enregistrés et ont alors fait l'objet d'une retranscription puis d'un codage thématique. Pour les deux autres entretiens, nous avons pallié le défaut d'enregistrement par une prise active de notes. Ces notes nous ont ensuite permis de réaliser des synthèses thématiques. La collecte des discours et représentations des acteurs interrogés s'est faite par le biais d'une « méthode non structurée » (Allard-Poesi et al., 1999). Le principe des méthodes dites non structurées est de dissocier « les phases de collecte de celle de codage et d'analyse des données » (*ibid*, p.453). Ces méthodes présentent pour avantages de générer des données qui soient valides, les plus naturelles possibles et plus riches que celles pouvant être obtenues avec les méthodes structurées (*ibid*, p.453 et 454). S'agissant du codage et de l'analyse des données nous nous sommes appuyés sur la méthode d'analyse thématique des données développée par Miles et Huberman (2003). Une première lecture de nos entretiens nous a ainsi permis de déterminer nos thèmes. Ensuite, nous avons attribué un code à chaque thème et nous avons reporté ce code sur les segments de texte correspondants.

Par ailleurs, nous avons, lorsque cela a été possible, complété l'analyse de nos entretiens par l'étude de données secondaires internes : site internet, rapport d'audit, objectifs et projets pour la politique de Mobilité Internationale.

Entreprise	Personnes interrogées
Assur'	Responsable du centre d'expertise de la Mobilité Internationale
Farmaceutik	Responsable de la Mobilité Internationale HumanResources Business Partner Ancienne Responsable de la Mobilité Internationale
Auto	Responsable Mobilité Internationale, zone Asie
Micro-Elec	Responsable de la Mobilité Internationale
Pétro'Ingé	Responsable de la Mobilité Internationale
Rails Dev	Directrice développement RH
Ekip'Auto	Chargée de la Mobilité Internationale
Pharmacy	Ancien DRH Monde
Energy	Responsable de la Mobilité Internationale HumanResources Vice President Senior Human Resources Vice President
Sport Ekip	Responsable de la Mobilité Internationale

Tableau 2 : Entretiens réalisés auprès de professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale.

Enfin, nous avons également souhaité nous entretenir avec des personnes que nous pouvons qualifier de ressources et ce dans le but de discuter de l'intérêt de notre sujet et/ou de nos résultats. Ainsi nous avons réalisé trois autres entretiens auprès des personnes suivantes : l'ancien et l'actuel président d'un grand réseau professionnel de rencontre et d'échange autour des questions de Gestion des Ressources Humaines Internationales ainsi que le fondateur et dirigeant d'un cabinet conseil spécialisé sur la gestion de l'expatriation.

3. Résultats

3.1. L'existence chez les professionnels en charge de la MI de représentations en matière de compétences développées lors d'une expatriation.

Les entretiens que nous avons réalisés auprès des professionnels en charge de la gestion des expatriés mettent en évidence l'existence de représentations quant aux compétences qu'une expérience d'expatriation permet de développer. Nous entendons par représentations ce qui relève « d'une connaissance intuitive, synthétique et assez imprécise que l'on a des choses » [Laberon et al., 2003, p. 211 ; cf. aussi Lesne, 1984 ; Tanguy, 1986 ; Monteil, 1990]. Ces représentations présentes chez les professionnels en charge de la MI que nous avons interrogés s'inscrivent dans un discours plus large, discours valorisant la mobilité et plus précisément la mobilité internationale. En effet, puisque ces entreprises sont présentes à l'international, le développement d'expériences internationales chez un certain nombre de

leurs salariés apparaît comme une nécessité pour ces entreprises. Ainsi, l'expatriation est alors généralement présentée comme une expérience « enrichissante » (RMI, Sport Ekip), constituant et apportant « un plus » (HRVP, Energy) à l'expatrié, celui de mieux comprendre « le monde » (Ex-DRH Monde, Pharmacy). Il en résulte que l'expatriation est très souvent considérée comme un passage obligé pour atteindre certaines positions dans l'organisation. C'est notamment le cas de l'entreprise Ekip'Auto au sein de laquelle il est « clairement écrit dans [les] règles que pour tout parcours de développement il faut avoir fait au moins une expatriation. » (CMI, Ekip'Auto).

Si la valorisation de l'expatriation est très claire dans les discours des professionnels en charge de la mobilité internationale c'est notamment en raison de leurs représentations au sujet des compétences qu'une expatriation permet de développer. En effet, nos entretiens montrent bien l'association qui est faite entre une expérience d'expatriation et le développement de nouvelles compétences. A ce propos, notre entretien avec l'ancien président du réseau professionnel spécialisé sur les problématiques de Ressources Humaines Internationales est très éclairant. Aussi, nous avait-il déclaré lors de cet entretien : « *Les compétences spécifiques internationales ? On en devine : l'écoute, l'ouverture, la diplomatie, la capacité d'innover, de regarder la réalité sous un autre angle. Toutes ces compétences sont très importantes en France et en management* ». Cet extrait ainsi que les entretiens menés depuis auprès des professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale nous permettent d'avancer et de souligner quatre points qui nous paraissent importants concernant les représentations en matière de compétences développées lors d'une expatriation :

- (1) Le caractère automatique de l'association qui est faite entre une expérience d'expatriation et le développement de nouvelles compétences. « *Tu as un talent et tu te dis vraiment il bénéficierait parce que tu penses qu'à terme il serait capable d'être patron d'un business international et donc il faut que je lui donne sa première expérience internationale.* », Ex-DRH Monde, Pharmacy.
- (2) La possibilité de deviner/prédire les nouvelles compétences développées lors d'une expatriation. « *Donc avant le départ on essaie de penser au retour. Donc dans ce plan de réintégration, le manager il doit définir quelles sont les compétences que le salarié va développer et sur quels types de postes il va pouvoir les mettre en œuvre. On ne peut pas prédire aujourd'hui d'un poste précis qui sera ouvert dans 2 ans, 3 ans ou 6 ans mais on veut que le manager soit capable de dire voilà il va développer telles compétences et on le verrait bien revenir soit dans notre organisation soit dans une autre à tel type de poste. Donc on essaie de faire ça au démarrage.* », RMI, Micro-Elec.
- (3) La nature des compétences développées lors d'une expérience internationale. Ainsi, pour les professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale que nous avons interrogés, les expatriés développeraient principalement des « soft-skills ». « *Il est clair que sur le plan technique je ne pense pas que ça apporte énormément de choses par contre sur le plan de l'adaptation, de l'ouverture d'esprit, du leadership, clairement c'est un vrai plus pour les expat.* » (HRVP, Energy) ; « *Il change son paradigme, sa manière, son tunnel de vision.* », Ex-DRH Monde, Pharmacy.
- (4) L'importance des compétences développées à l'international. En effet, pour les professionnels interrogés, les compétences qu'une expatriation permettrait d'acquérir sont des compétences qui sont jugées essentielles. « *Quelqu'un qui a été expatrié, à la suite d'une expatriation est beaucoup plus confortable par exemple dans n'importe quelle situation de changement, beaucoup plus autonome, a une capacité d'entreprendre plus large parce que exposé à des choses qui l'ont amené lui et sa famille en général à repousser les frontières c'est le cas de le dire, à regarder*

derrière, la capacité d'adaptation qui est clé, qui est clé dans le monde d'aujourd'hui elle ne se développe qu'en changeant. », Senior HRVP, Energy.

Toutefois, concernant la question des compétences développées à l'international, les FMN ne se limitent pas à ces représentations. En effet, conjointement à ces représentations, un certain nombre de pratiques existent et permettent de gérer le développement de nouvelles compétences des expatriés.

3.2. Les pratiques mises en place par les FMN pour gérer les compétences développées à l'international.

Le développement de compétences en contexte d'expatriation ne fait pas seulement l'objet de représentations de la part des professionnels en charge de la mobilité internationale. Nos recherches mettent alors en évidence un premier constat : celui de la continuité de la gestion. En effet, une fois expatriés, les salariés continuent de faire l'objet des mêmes politiques, process et outils permettant la gestion de leurs compétences que ceux qui leur étaient appliqués au sein de leur pays d'origine. Ces process et outils peuvent, selon les entreprises, être les suivants : référentiels de compétences, revue de performances, entretien annuel d'évaluation, entretien de carrière et de compétences, people review, formations. Cette continuité dans la gestion des salariés en mobilité internationale est permise par une certaine standardisation des process et outils au sein des entreprises présentes à l'international.

« Alors la performance est gérée à l'intérieur de nos processus standards, c'est-à-dire que la personne se trouve dans une organisation, dans un pays... de toute façon on a un même processus. On a un processus qui est standardisé au niveau Monde avec deux entretiens individuels, un en fin d'année pour évaluer la performance et fixer les objectifs et un en milieu d'année pour faire un point, plus tous les rendez-vous plus informels. », HRBP, Farmaceutik.

« On ne fait pas de traitement différent de nos salariés, c'est-à-dire qu'un expatrié il a sa revue de performance annuelle avec son manager. », Senior HRVP, Energy.

Toutefois, il est important de mentionner que si les outils restent inchangés, cela n'est pas le cas des acteurs en charge de les appliquer. En effet, nos entretiens mettent en évidence que ce sont alors les RH et managers du pays d'accueil qui se chargent de la gestion des compétences du salarié expatrié. Autrement dit, l'expatriation s'accompagne d'une passation de relais entre les acteurs du pays d'origine et ceux du pays d'accueil.

« C'est dans son entité d'accueil comme un collaborateur lambda, donc il est évalué sur les objectifs qui ont été fixés en début d'année. Et c'est vraiment l'entité qui accueille qui revoit ses objectifs et qui fixe le pourcentage de performance. », Responsable du Centre d'Expertise de la Mobilité Internationale, Assur'.

Cette continuité dans la gestion des expatriés, permise par une certaine standardisation des process et pratiques, fait-elle pour autant des expatriés des salariés « lambda », c'est-à-dire posant les mêmes problématiques de gestion que les salariés non expatriés ? Une analyse fine de notre matériau empirique nous pousse à répondre par la négative. En effet, nos entretiens font ressortir certaines problématiques spécifiques à la population des expatriés en matière de

gestion et de reconnaissance des compétences développées à l'international. Nous en dénombrons trois :

- (1) Les professionnels RH et managers au sein de certaines filiales peuvent ne pas avoir l'habitude ou les compétences suffisantes pour se livrer à l'exercice d'évaluation de la performance et des compétences de l'expatrié : « *On a un processus bien établi chez Farmaceutik même si il est appliqué avec des talents variables car il y a des managers qui sont plus ou moins à l'aise pour donner du feed-back mais le processus est bien établi* » (HRBP, Farmaceutik)
- (2) Les résultats des évaluations réalisées au sein du pays d'accueil ne sont pas toujours transmis au pays d'origine. Lorsque cela est le cas, les managers et professionnels RH du pays d'origine perdent alors le fil de la progression de leurs expatriés : « *En théorie, ces entretiens [entretien annuel de performances et entretien de compétences et de carrière] devraient être enregistrés dans notre système informatique mais là il y a de la formation et de la communication à faire au niveau du Host. Cela pose des problèmes au niveau du retour car « loin des yeux, loin du cœur » [...] On a fait l'exercice de faire des People Review mais c'était très compliqué car sur les 260 on avait que 60 personnes pour lesquelles on avait ces informations.* », RMI, Energy.
- (3) Par définition, l'expatriation est temporaire, sa durée est généralement de trois ans. Ainsi, pour l'entreprise, avoir suivi le développement des nouvelles compétences de l'expatrié ne signifie pas forcément être en mesure de pouvoir les prendre en considération lors de la réaffectation de l'expatrié à un poste suite à son retour. En effet, la date de retour de l'expatrié ne coïncide pas toujours avec la disponibilité de postes qui permettraient de valoriser les compétences développées à l'international. « *Il peut arriver la chose suivante où on n'a pas anticipé, où il n'y a pas de poste et du coup ce que vous faites, grand classique chez nous, on met les gens sur des missions, alors on leur dit vous rentrez, on n'a pas trouvé de job et en attendant d'en retrouver un, un job pérenne, on va vous demander de faire ça pendant 6 mois 9 mois. C'est extrêmement compliqué parce qu'on ne sait jamais combien de temps ça va durer.* », HRVP, Energy.

Conjointement aux représentations que peuvent avoir les professionnels en charge de la mobilité internationale au sein des FMN, nos recherches montrent également l'existence au sein de ces mêmes entreprises de politiques, de process et de pratiques visant la gestion des compétences des expatriés. La partie qui suit met en évidence que ces représentations et pratiques ne concernent pas uniformément l'ensemble des expatriés. En effet, nos résultats montrent alors l'importance du motif d'expatriation.

3.3. Entre représentations et gestion des compétences développées à l'international : l'importance du motif d'expatriation.

Les professionnels en charge de la mobilité internationale avec lesquels nous nous sommes entretenus distinguent de manière générale deux grands motifs d'expatriation : le développement de carrière de l'expatrié (« learning-driven » assignment selon Pucik, 1992, 1996) et l'apport et le transfert de compétences en local (« demand-driven » assignment selon Pucik, 1992, 1996).

Nos recherches montrent alors que les représentations de ces professionnels en matière de compétences développées à l'international diffèrent selon ces deux motifs d'expatriation. Pour les salariés expatriés pour motif de carrière, les professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale sont sur l'idée que ces expatriés développent de manière importante de nouvelles compétences, et en premier lieu des « soft-skills ». Ces professionnels se

représentent alors la question du retour de ces expatriés comme une phase porteuse d'enjeux forts. En effet, pour ces professionnels, ces salariés ont développé des compétences mais aussi des attentes auxquelles l'organisation aura intérêt à répondre.

A l'inverse, les professionnels en charge de la mobilité internationale considèrent que les salariés expatriés en raison d'un manque de compétences en local ne développent pas de manière importante de nouvelles compétences : ces salariés envoyés en expatriation pour leur expertise auraient tendance à ne pas sortir de leur champ d'expertise ce qui limiterait leurs possibilités d'apprentissage. De manière logique, ces professionnels ont alors pour représentations un retour porteur d'enjeux faibles.

Le verbatim qui suit illustre bien ces différents constats.

« Je pense que tu as un suivi plus important à avoir pour la personne que tu envoies dans un but de développement personnel parce que son retour sera peut-être encore plus compliqué. Il faudra que tu trouves quelque chose qui utilise les compétences qu'il a acquises. Il n'est pas allé là-bas pour résoudre un problème, il est allé là-bas pour se préparer à avoir des responsabilités plus larges et plus internationales et donc il faut vraiment qu'au retour tu... D'une certaine manière, les spécialistes d'un domaine qui ont été envoyés là-bas pour leur technicité, ça peut être une technicité managériale, financière, engineering ou autres mais c'est une technicité qu'ils vont appliquer là-bas et au retour cette technicité tu vas pouvoir continuer à l'appliquer dans différents cadres. La personne que tu envoies en développement tu lui auras très certainement dit que c'était pour lui permettre de grandir dans la structure et donc tu auras créé des attentes qu'à son retour on lui donne quelque chose qui l'a fait grandir. Et ça c'est encore plus difficile que de simplement dire bin voilà ta technicité tu vas l'appliquer à tel endroit et tu reviendras et tu continueras à l'appliquer où tu étais à ton départ. », Ex-DRH Monde, Pharmacy.

Bien que de manière générale, les représentations de ces professionnels en matière de compétences développées à l'international diffèrent selon le motif d'expatriation, il n'en est pas automatiquement de même quant aux pratiques de gestion qui leur sont appliqués. En effet, certaines FMN affichent une forte volonté de standardisation dans la gestion de leurs expatriés : *« Pas de gestion spécifique. La volonté de Energy est de standardiser la gestion des expatriés, d'avoir un traitement le plus homogène possible. », RMI, Energy.* Par ailleurs, en dehors des process et outils de gestion de l'expatriation, il ressort néanmoins de nos entretiens qu'une attention particulière et plus importante est portée aux salariés expatriés pour motifs de carrière.

Comme le montrent nos résultats, les questions des pratiques et des représentations en matière de compétences développées à l'international par les expatriés gagnent en pertinence lorsqu'elles sont appréhendées en relation avec les motifs d'expatriation.

Conclusion.

Notre communication avait pour objet de nous renseigner sur la manière dont les compétences développées à l'international lors d'une expatriation sont prises en considération par les firmes multinationales. En nous entretenant avec des professionnels en charge de la gestion de l'expatriation au sein d'entreprises multinationales nous avons pu mettre en évidence que cette prise en considération ne recouvrait pas seulement l'existence de pratiques de gestion des compétences. En effet, ces professionnels ont également développé un certain nombre de représentations quant aux compétences que développent les expatriés durant leur

expérience à l'international. Ces représentations, au-delà de différer selon le motif d'expatriation, peuvent aussi avoir des incidences sur les pratiques de gestion des compétences des expatriés. Ces résultats originaux constituent à notre sens les apports principaux de notre communication.

Animés par la volonté de produire des connaissances actionnables, nos résultats présentent aussi des intérêts pratiques et managériaux.

Nos résultats invitent les services mobilités internationales à prendre pleinement conscience que la question de l'expatriation est un « nid à représentations ». Aussi, nous considérons à la lumière de nos recherches que la meilleure manière de limiter ces représentations porteuses d'« opinions », d'« attitudes » et de « stéréotypes » (Moscovici, 1961) est d'assurer un véritable suivi du salarié pendant sa période d'expatriation. En effet, du fait que les représentations ont une influence sur l'action (Moscovici, 1961 ; Abric, 1987) ces dernières peuvent alors empêcher ou limiter la gestion. Cela est notamment le cas lorsque les professionnels en charge de la gestion des expatriés prédisent avant le départ les compétences qui seront développées durant l'expatriation et pensent pouvoir être dispensés d'assurer le suivi de leurs salariés.

Nos résultats soulèvent également la question de l'hétérogénéité de la population des expatriés. Nous encourageons alors les services mobilité internationale à s'interroger sur la position que doit avoir le curseur sur le continuum « Standardisation/Individualisation » dans la gestion de leurs expatriés. Toute position intermédiaire renvoie à des pratiques dites de segmentation de la gestion des ressources humaines, pratiques présentant des intérêts certains mais aussi des écueils à éviter (Gilbert, 2010).

Notre travail présente par ailleurs plusieurs limites qui constituent autant de pistes pour de futures recherches.

L'existence d'un lien entre les représentations et l'action a été abordé à plusieurs reprises dans la littérature (Moscovici, 1961 ; Abric, 1987). Aussi, nous pensons qu'il serait très riche d'interroger de manière plus intense et systématique la nature de ce lien et donc les relations qu'entretiennent représentations et pratiques de gestion concernant les compétences développées en contexte d'expatriation.

Par ailleurs, il serait intéressant de réaliser des entretiens auprès d'anciens expatriés afin de les interroger sur les compétences qu'ils ont pu développer lors de leur mobilité et sur la manière dont leur entreprise a ou non suivi et pris en considération ce développement. Nous pensons, compte tenu des résultats que nous avons déjà obtenus, que ces entretiens doivent également s'intéresser au motif d'expatriation du salarié.

Enfin, nous pensons qu'une voie prometteuse afin d'améliorer notre communication serait de prendre en considération la littérature en management stratégique et notamment celle sur les stratégies de gestion internationale des ressources humaines [Perlmutter, 1969 ; Heenan et Perlmutter, 1979 ; Bartlett et Ghoshal, 1988, 1989 ; Caligiuri et Colakoglu, 2007]. En effet, il serait intéressant d'appréhender dans quelle mesure la gestion des compétences développées à l'international est impactée par les contextes stratégiques et organisationnels au sein desquels l'expatriation a lieu.

Bibliographie

ABRIC, J.-C. (1987), *Coopération, compétition et représentations sociales*, Del val : Cousset-Fribourg.

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. (1999), «Analyses de représentations et de discours», p. 449-475, in THIETART et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

BARMEYER C., DAVOINE E. (2012), « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », *Gestion : Revue internationale de Gestion*, Vol. 37, No. 2, p. 45-53, juin.

BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1988), « Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution », *California Management Review*, vol. 31, p. 54-74.

BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1989), *Managing accrossborders : the transnational solution*, Harvard Business School, Boston

BERTHOIN-ANTAL A. (2000), « Types of knowledge gained by expatriate managers », *Journal of General Management*, Vol. 26, No. 2, p.32-51.

BONACHE J., BREWSTER C., SUUTARI V. (2001), « Expatriation : developing a research agenda », *Thunderbird International Business Review*, Vol.43, No. 1, p. 3-20, janvier-février.

BOUTEILLER D., GILBERT P. (2005),« Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord », *Relations Industrielles*, Vol. 60, No. 1, p. 3-28, hiver.

CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F., PRALONG J. (2012), *Gestion des Ressources Humaines, Pratiques et éléments de théorie*, Dunod, 4^{ème} édition, Paris.

CALIGIURI P-M., COLAKOGLU S. (2007), « A strategic contingency approach to expatriate assignment management », *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No. 4, p. 393-410.

CERDIN J-L. (2004), « Les carrières dans un contexte global », *Management & Avenir*, No. 1, p. 155-175, janvier.

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

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

COLIN ET GRASSER, (2003), « La gestion des compétences, vraie innovation ou trompel'œil ? », *Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?*, Paris, Colloque DARES ,février.

COLLINGS D.G, SCULLION H. & MORLEY M.J. (2007), « Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise : Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. », *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 2, p.198-213, juin.

DICKMANN M., DOHERTY N. (2008), « Exploring the Career Capital Impact of International Assignments within Distinct Organizational Contexts », *British Journal of Management*, Vol.19, No.2, p. 145–161.

EDSTROM A., GALBRAITH J. R. (1977), « Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations », *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 22, No. 2, p. 248-263, juin.

EVANS P., PUCIK V., BARSOUX J.-L. (2002), *The global challenge: Frameworks for international human resource management*. McGraw-Hill, New York.

FINK G., MEIEREWERT S., ROHR U. (2005), « The use of repatriate knowledge in organizations », *Human Resource Planning*, Vol. 28, No. 4, p.30-36.

GILBERT P. (2010), « Segmenter la gestion des ressources humaines: Choix techniques et approche socio-organisationnelle », *Cahiers de recherche – GREGOR*.

HARRIS H. (2002), « Strategic management of international workers », *Innovations in International HR*, Vol. 28, No. 1, p.1-5, hiver.

HARZING A.W.K. (2004). « Composing an international staff », p. 251–282, in HARZING A.W.K., VAN RUYSEVELDTJ. (Eds.), *International human resource management: An integrated approach*, 2nd edition, Sage, London.

HEENAN D., PERLMUTTER H. (1979), *Multinational organization development*, Addison-Wesley Publishing Company.

HOLDEN N. (2002), *Cross-cultural management. A knowledge management perspective*. Prentice Hall.

LABERON S., VONTHRON A.-M., CARRASSET N. (2003), « Attentes des employeurs en matière de compétences : vers une contextualisation des théories implicites de l'efficacité professionnelle », p. 211-220, In DELOBBE N., KARNASG. et VANDENBERGHEC. (Eds.), *Evaluation et développement des compétences*. Actes du 12^e Congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations, A.I.P.T.L.F. Louvain-la-Neuve, Belgique, Juillet 2002. Presses Universitaires de Louvain, Louvain.

LE BOULAIRE M., RETOUR D. (2008), « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No. 70, p. 51-68, octobre-novembre-décembre.

LESNE M (1984), *Lire les pratiques de formation d'adultes*, Edilig, Paris.

MILES M., HUBERMAN A., *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2003, 626 p.

MONTEIL J.-M. (1990), *Eduquer et former, perspectives psycho-sociales*. PUG, Grenoble.

MOSCOVICI, S. (1961), *La psychanalyse, son image et son public*. PUF, Paris.

MUCCHIELLI A. (dir.), (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.

ODDOU G., OSLAND J.S., BLAKENEY R.N. (2009), « Repatriating knowledge : Variables influencing the “transfer” process », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 2, p. 181-199.

PERLMUTTER H. (1969), « The tortuous evolution of the multinational corporation », *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, p. 9-18.

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

PUCIK V. (1997), « Human resources in the future: An obstacle or a champion of globalization? » *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 1, p. 163–167, printemps.

SMIDA N. (2004), « Les compétences développées par les expatriés français après leur retour : source de performance et de compétitivité organisationnelles. Proposition d’un instrument de mesure. », *Actes du 15ème congrès de l’AGRH*, Montréal, p. 1925-1946, septembre.

TANGUY L. (1986). *L’introuvable relation formation/emploi. Un état des recherches en France*. La documentation Française, Paris.

TSOUKAS H. (1989), « The Validity of Idiographic Research Explanations ». *The Academy of Management Review*, Vol.14, No. 4, p. 551-561, octobre.

WAXIN M-F. (2008), « La gestion stratégique des affectations internationales », p. 103-150, in WAXIN M-F., BARMEYER C., (coord.), *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Editions Liaisons, Paris.

WITTORSKI R. (1998), « De la fabrication des compétences », *Education Permanente*, No. 135, p. 57-69.