

LES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES PAR LES EXPATRIÉS FRANÇAIS APRÈS LEUR RETOUR : SOURCE DE PERFORMANCE ET DE COMPÉTITIVITÉ ORGANISATIONNELLES.

Proposition d'un instrument de mesure

Noureddine Smida¹

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à identifier les compétences développées par les cadres expatriés français à l'étranger, et de proposer aux professionnels de l'expatriation un outil de diagnostic global permettant de les exploiter lors du retour. Les résultats trouvés sont issus de l'analyse d'entretiens réalisés au près de 25 cadres expatriés et de huit responsables d'expatriation.

INTRODUCTION

Les travaux de Miller ((1973) menées sur les pratiques organisationnelles font ressortir l'intérêt porté aux compétences techniques. En outre, Barham et Devine (1991) ont montré dans une étude que 85% des responsables de mobilité sélectionnent leurs expatriés sur la base des compétences techniques.

Le transfert à l'étranger offre la possibilité aux salariés de développer des nouvelles compétences notamment et d'enrichir leur capital initial. Parmi les compétences développées, les compétences managériales, techniques, linguistiques et relationnelles sont le plus souvent évoquées. À l'échelle d'une entreprise elles devraient contribuer à l'enrichissement des ressources internes et à renforcer le niveau de la performance. Pourtant, l'utilisation de ces compétences est restée très faible et qualifiant même le retour d'« anémique » selon Black et

¹ Noureddine Smida, Université Lyon 3, IAE. Courriel : noureddine.smida@wanadoo.fr

Gregersen (1999). Demeurant souvent inconscientes (Black, 1991), l'utilisation de ces compétences se trouve confrontée à des limites (Brewster et Scullion, 1997 ; Handler et Lane, 1997 ; Riusala et Suutari, 2000).

Notre problématique porte sur l'intérêt de l'exploitation des compétences développées par les expatriés après leur retour. La population qui nous intéresse est celle des cadres ayant vécu une mobilité internationale intra-entreprise pour une durée minimale de trois ans. Pour répondre à cette problématique, nous envisageons dans une première partie d'effectuer une revue de la littérature relative à la gestion du retour des expatriés pour expliciter les liens existant entre les compétences développées après le retour et l'avantage compétitif.

Dans une deuxième partie, nous exposerons la méthodologie suivie, les résultats de l'étude qualitative réalisée auprès de 25 cadres expatriés et huit responsables d'expatriation. Les derniers paragraphes de cette partie seront consacrés à la discussion et à la conclusion. *In fine* nous proposerons un instrument de mesure destiné aux entreprises pour mieux exploiter ces compétences.

I. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce paragraphe, nous exposerons les différents aspects liés à la gestion du retour des expatriés (1), ensuite nous développerons les compétences développées à l'étranger et leur influence sur le niveau de la performance après le retour (2).

1. Management du retour

Si le départ à l'expatriation se manifeste par des difficultés liées à l'adaptation générale, à l'adaptation à l'interaction et à l'adaptation au travail (Parker et Mc Evoy, 1993), le retour ne manque pas également de défis. La préparation au retour, l'adaptation du cadre au retour et l'utilisation de ses nouvelles compétences constituent les principaux défis à surmonter.

Black (1991) note que la durée moyenne du temps consacré à la préparation des expatriés américains, finlandais et japonais ne dépasse pas les quatre heures.

L'adaptation du cadre au retour englobe la réaction des cadres par rapport aux conditions de vie générales et à l'égard du nouveau poste occupé. Black et Gregersen (1991) ont montré que 75% des expatriés, toutes nationalités confondues, subissent une baisse de niveau de vie contre 4% qui voient leur niveau de vie augmenter. Ces difficultés s'expliquent par le « contre choc culturel » vécu par un grand nombre d'expatriés au moment du retour (Black,

1992 ; Forster, 1994). La régression du niveau d'autorité et d'autonomie est souvent mal vécue par la majorité des salariés après leur retour (Kamoche, 1997 ; Selmer, 1999). Le rôle des attentes a été reconnu comme une question importante dans le processus du retour (Black, 1992 ; Forster, 1994 ; Solomon, 1995 ; Stroh et Caligiuri, 1998; Welch, 1998). En outre, Stroh et Caligiuri, (1998) ont souligné l'importance du rôle de l'entreprise pour rendre plus réalistes les attentes professionnelles de leurs salariés.

L'assistance du conjoint pour trouver un emploi est un souci supplémentaire à surmonter pour les entreprises. Black et Gregersen (1991) concluent qu'au retour seulement 2 % des conjoints américains reçoivent une assistance de la part de leur entreprises. Bien que les compétences développées par les cadres pendant l'expatriation soient très utiles, leur exploitation demeure mitigée (Black, 1991).

1.1. Le succès du retour

À long terme, sur le plan organisationnel, le succès d'une mobilité internationale est apprécié par la qualité du retour. Yan, Zhu et Hall (2002), ont montré que sur le long terme la mesure du succès du retour dépend de la rétention, de l'utilisation et du transfert aux autres salariés des compétences développées à l'étranger. Le tableau 1 illustre la relation entre le succès du retour et l'exploitation des compétences.

Tableau 1 :
Relation entre succès du retour et utilisation des nouvelles connaissances.

	Le succès de la mobilité internationale pour l'individu	Le succès de la mobilité internationale pour l'organisation
Expatriation (court terme)	- Performance - Connaissances et compétences développées - Satisfaction professionnelle	- Accomplissement des tâches organisationnelles - Achèvement des objectifs organisationnels clés
Retour (long terme)	- Poursuite du développement professionnel - Promotion - Élargissement des responsabilités	- Rétention des expatriés rentrés - Utilisation des nouvelles expertises - Transfert de connaissances.

2. Gestion des compétences et avantage concurrentiel

Face à la multiplicité des définitions de la compétence, nous nous contenterons d'en rappeler quelques-unes qui nous semblent les plus utiles à notre recherche. Le Boterf (1994) a défini la compétence ecomme « l'aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. »

L'accord ACAP 2000 définit la compétence comme « un savoir-faire opérationnel validé ». Pour Igalens et Scouarnec (2001) elle est en lien avec l'action réussie et la performance. D'autres définitions de la compétence plus traditionnelles la considèrent comme la somme des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Selon la théorie de la ressource, chaque entreprise se distingue de l'autre par les ressources dont elle dispose. Par conséquent, celles-ci déterminent l'avantage concurrentiel de chaque entreprise. Bien que le concept des ressources soit souvent utilisé dans différents contextes, son opérationnalisation et sa définition demeurent toujours difficiles à mettre en œuvre. Barney (1986) a distingué deux types de ressources : une première catégorie génératrice d'avantage concurrentiel et une seconde capable de produire des avantages comparatifs défendables. Concept fondamental, les ressources sont à la base de la notion des compétences. Bien que dans la plupart des définitions proposées l'accent soit mis sur les éléments explicites et communicables, une part composée des savoirs-faire incommunicables, tacites, et issue de l'expérience personnelle, de l'histoire, des rapports interpersonnels, du contexte sociétal et culturel est souvent négligée et ignorée.

L'entreprise apprend à partir des connaissances détenues par ses expatriés. Selon Argyris et Schon (1978), de ces connaissances résulte un apprentissage organisationnel donc une amélioration de l'aptitude de l'entreprise à améliorer ses performances. Comme toute autre expérience de travail, l'expatriation ne manque pas de richesses informationnelles. De ces missions découle une expérience diverse et variée qui entraîne un retour d'expérience. Ce concept vise à exploiter le flux d'informations engendré par la réalisation d'une activité pour améliorer la performance de l'entreprise dans la réalisation future de cette activité, en évitant de refaire les mêmes erreurs, en s'inspirant de cas analogues, en reproduisant les bons modes opératoires (Lorino, 2000).

2-1. Typologie des compétences

La notion de compétence a connu une évolution de la notion traditionnelle de compétences requises à celle fondée sur les compétences détenues (Retour, 2002). La possession des bonnes compétences au bon moment est une clé de succès des entreprises. La catégorisation des compétences aboutit à trois typologies :

- **les compétences individuelles** correspondent au savoir-faire opérationnel, contextuel et validé d'un individu. Selon Matmati (2002), ces compétences « offrent les conditions de l'émergence d'une nouvelle compétence, la compétence collective » ;
- **les compétences collectives** résultent de l'interaction et de la synergie des personnes dans des situations de travail et des compétences individuelles ;
- **les compétences stratégiques** appelées également compétences clés, fondamentales ou organisationnelles selon Hamel et Prahalad (1995).

De son côté, Zarifian (2001) valorise la notion de prise d'initiative et de responsabilité dans des situations professionnelles. Dans le même sens d'autres travaux ont révélé l'existence de deux sphères de compétence : une partie visible qui englobe les capacités, les savoirs, les attitudes, les savoir-être et le rôle social et la partie invisible qui contient l'image de soi, les traits de caractère, la motivation, la passion et les valeurs.

Le Boterf (1994) définit le concept de compétence individuelle en tant qu'architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu. Grâce à ses savoirs l'individu serait en mesure d'apporter des solutions à des situations auxquelles il est confronté. Le ROME décrit chaque métier en fonction des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires. Quant à la nomenclature anglo-saxonne, elle diffère de la française par l'introduction des motivations, des traits de personnalité et de l'image de soi (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Polanyi (1996) a classé les connaissances en deux catégories : les connaissances explicites et les connaissances implicites. L'auteur les définit comme suit : « Les connaissances explicites se réfèrent à la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens articulés notamment les métaphores ; les connaissances tacites sont les connaissances qui sont difficilement exprimables quelle que soit la forme du langage. » Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent la possibilité d'interaction entre les connaissances tacites et explicites appelée « conversions du savoir ».

2.2. Les compétences développées par les expatriés

La théorie de l'apprentissage organisationnel distingue deux types de connaissances : le premier a pour vocation d'améliorer les procédés déjà existants, alors que le second type tente d'innover les procédés déjà existant (Argyris et Schön, 1978). À l'issue de son retour un expatrié serait en mesure d'améliorer des anciennes procédures et de générer des nouvelles approches pour améliorer les pratiques de l'entreprise. Cependant cette opération de transformation des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles n'est pas automatique en raison du manque de motivation et d'intérêt de la part des expatriés à leurs égards (Szulanski, 1996). Notons aussi que le manque d'engagement de la part des entreprises freine les démarches d'exploration et d'exploitation suffisante et efficace des connaissances (March, 1996). Les travaux de Brewster et Scullion (1997), Handler et Lane (1997) et Riusala et Suutari (2000) soulignent qu'actuellement peu d'entreprises sont capables d'utiliser ces connaissances.

Le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) concernant l'apprentissage organisationnel suggère que les connaissances acquises à l'étranger doivent être combinées aux autres connaissances détenues par les autres salariés en vue de créer des nouvelles connaissances plus appropriées au nouveau contexte. Les deux auteurs rajoutent aussi que la culture, les orientations domestiques et la structure de l'entreprise peuvent bloquer le processus de création de connaissances. Certaines cultures sont rigides, elles n'admettent pas facilement les nouvelles idées. D'autres expatriés préfèrent de ne pas parler de leur expérience à l'étranger pour éviter les conflits et la jalousie. Il n'est pas rare que les expatriés renoncent à exploiter et à développer les connaissances qu'ils ont acquises quand ils estiment que ces dernières vont profiter à l'évolution de la carrière d'autres salariés.

Les travaux d'Anderson (1983) ont permis d'élaborer deux catégories de connaissances : les connaissances « **déclaratives** » et les connaissances « **procédurales** ».

a) Les connaissances déclaratives :

Elles correspondent aux connaissances concrètes. Confrontés à une différence culturelle, les expatriés se précipitent souvent pour collecter des connaissances sur la culture locale. Ils sont aussi amenés à collecter des connaissances à propos des marchés locaux, des produits et des attentes des clients. Par ces pratiques, ils découvrent différents concepts de management et ça leur permet de mettre à

l'épreuve des approches admises au sein de leurs siège. Cette catégorie peut regrouper également les connaissances théoriques professionnelles.

b) Les connaissances procédurales

Ces connaissances sont tacites et acquises par apprentissage sur le tas. Cohen et Bacadayan (1996) soulignent que « *la connaissance procédurale est peu explicite et peu transformable dans des nouvelles circonstances.* » Ces connaissances s'intéressent au fonctionnement des savoir-faire. Dans cette catégorie on trouve les compétences en management général, et notamment comment apprendre à apprendre. Les salariés apprennent également à mieux écouter leurs interlocuteurs, à négocier différemment et à être patients dans la communication.

Parmi ces connaissances on trouve aussi le management des projets, le travail en équipe et l'apprentissage de la délégation des responsabilités. L'apprentissage d'une nouvelle langue à l'étranger peut être un défi, car cela veut dire aussi prendre des risques et accepter de commettre des erreurs.

c) Les connaissances axiomatiques

De son côté Sackmann (1992) dégage un ensemble de connaissances appelées « axiomatiques ». Selon lui, ces connaissances s'efforcent d'expliquer les causes finales d'un événement. Elles permettent de comprendre pourquoi il existe des différences entre cultures. Car la compréhension de l'interculturel est l'une des réalisations les plus importantes dans une mission d'expatriation. Ils apprennent aussi à comprendre les raisons pour lesquelles les informations transmises par le siège à la filiale sont perçues autrement. Leur rôle consiste aussi à intervenir pour trouver un équilibre entre la logique du siège et celle de la filiale.

Après le retour ces connaissances pourraient être transmises aux collègues qui souhaitent travailler avec ces mêmes filiales.

d) Les connaissances conditionnelles

Paris, Lipson et Wixson (1983) ont identifié une catégorie supplémentaire qu'ils ont appelée *conditional knowledge* ou « connaissances conditionnelles » et qui sert à préciser les conditions d'application des connaissances déclaratives et procédurales.

Le choix du moment ou le *timing* d'application d'une nouvelle connaissance est décisif. L'étude menée par Berthoin Antal (2000) illustre bien la prise en compte de la notion du temps par les salariés allemands expatriés en Chine. Certains

expatriés rentrent avec le sentiment qu'ils ont acquis plus de rapidité alors que d'autres font l'éloge de la patience. L'expatrié peut décider à quel moment, il serait plus efficace d'accélérer ou de baisser la vitesse des décisions et des actions à entreprendre.

e) Les connaissances relationnelles "*timing*"

La valeur des réseaux internationaux dans la création de la connaissance est citée par les recherches d'Eriksson, Hohenthal et Johanson (1998). Durant l'exercice de leurs fonctions, les expatriés développent leurs réseaux personnels et professionnels. Ces relations seront plus utiles après le retour que durant l'expatriation, elles facilitent également le contact entre le siège et la filiale et permettent à certains expatriés de renforcer leurs relations avec les hiérarchiques au siège. L'entreprise dispose de l'option de convertir les connaissances relationnelles en actif organisationnel pour servir et faciliter d'autres missions à l'étranger.

II. ÉTUDE EMPIRIQUE

1. Méthodologie

La recherche que nous menons vise à identifier les compétences développées par les cadres durant leur expatriation et qui peuvent être utilisées par les entreprises après leur retour pour renforcer leur position compétitive. En raison du manque de travaux académiques français traitant du retour des expatriés, nous avons choisi de réaliser une recherche qualitative. Une telle investigation nécessite l'analyse du discours des deux protagonistes : les expatriés et les responsables d'expatriation. Le récit des expatriés va nous permettre d'identifier les compétences développées par les expatriés à l'étranger. Le discours des responsables d'expatriation nous éclairera sur les modalités de leur utilisation. Le tableau 2 illustre la composition détaillée de l'échantillon.

Échantillon total (N) = N_1 (25 cadres expatriés) + N_2 (8 responsables d'expatriation). L'échantillon total N est issu de 15 multinationales françaises.

La collecte des données a été effectuée par des entretiens semi-directifs menés auprès des 25 cadres expatriés et huit responsables d'expatriation. Pour chaque population étudiée, deux guides d'entretiens et deux grilles d'analyse thématiques ont été élaborés.

Tableau 1 :
Composition des populations étudiées

Entreprise	Secteur d'activité	Responsables	Expatriés
E1	Electroménager	1	1
E2	Métallurgie	0	4
E3	Consulting	1	0
E4	Industrie aéronautique	1	0
E5	Exploitation pétrolière	2	1
E6	Equipements sportifs	1	8
E7	Assurances	2	0
E8	Grande distribution	0	4
E9	Construction automobile	0	1
E10	Matériaux de construction	0	1
E11	Banque	0	1
E12	Accessoires automobiles	0	1
E13	Exploitation des eaux	0	1
E14	Industrie pharmaceutique	0	1
E15	Télécommunication	0	1
Total		8	25

Les entretiens ont été retranscrits et traités un par un selon la procédure de déchiffrement structurel* et ont fait l'objet d'un codage assisté par le logiciel Nvivo. . La durée moyenne des entretiens a été de 30 minutes pour les 13 entretiens réalisés par téléphone et d'environ une heure pour ceux réalisés en face à face

2. Résultats

De nombreux thèmes ont émergé, cependant nous n'analyserons que ceux qui ont un lien direct avec notre recherche, en l'occurrence les compétences qui sont en mesure d'améliorer la performance des entreprises. Dès lors, nous avons dégagé deux grandes catégories de thèmes : la réaction après le retour et la valorisation des compétences développées par les expatriés français.

2.1. Les réactions après le retour

Au cours de l'analyse des entretiens, un grand nombre de cadres se sont spontanément exprimés sur leur insatisfaction après le retour, tant professionnellement que sur le plan de la vie quotidienne. Les propos sont

* Entretien par entretien ou personne par personne.

souvent liés à l'affectation après le retour, dans la mesure où le poste ne coïncide pas à leurs attentes, et également par rapport au manque de reconnaissance à l'égard du travail réalisé et aux compétences développées.

a) La prise en compte des attentes professionnelles

Plusieurs sous-thèmes ont convergé vers l'insatisfaction à l'égard de l'affectation après le retour. Le concept de l'insatisfaction par rapport au nouveau poste occupé est apparu à plusieurs reprises : « (...) *Sur le retour il est clair que je n'avais aucun poste, rien n'a été prévu, rien n'a été discuté, rien n'a été prévu, ils n'ont pas su me mettre, ça c'est très clair...*, *Au retour on m'a parachuté, et je l'ai su deux ans plus tard...* » (cadre expatrié) ; « *je comprends très bien le choix de l'entreprise mais moi c'était pas mon envie, mon envie était de rester un peu en Angleterre et après d'aller un peu plus sur le terrain, aujourd'hui je suis directeur de l'e-commerce en France, mais ce n'est pas ça que je veux...* ».

Dans un secteur tel que le *consulting*, un responsable d'expatriation affirme que la carrière du salarié continue à progresser en France durant son absence et qu'à son retour il connaît sa position hiérarchique : « *Avant de partir, nos expatriés savent ce qu'ils vont devenir après le retour, leur carrière continue à évoluer pendant leur expatriation.* »

D'autres propos des responsables d'expatriation nous semblent très controversés. Ceux qui s'expriment clairement sur ce que devrait être l'affectation montrent l'écart qui existe entre la théorie et la pratique : « *...L'idéal serait de faire ce qu'on a dit de faire...c'est-à-dire avoir une année devant soi pour trouver un point d'accord qui correspond à leurs préoccupations, leurs qualités, leurs compétences au sein de l'entreprise mais quelque part c'est un discours très théorique...* » (responsable d'expatriation). D'autres emploient certains outils pour prendre en considération les attentes de leurs salariés : « *... On clarifie avec l'expatrié lui-même pour avoir ses souhaits à l'aide de la lettre de retour...* » (responsable d'expatriation).

La **période d'attente** avant une nouvelle affectation définitive apparaît aussi comme un facteur influant sur l'insatisfaction des cadres. « *J'ai le cas d'un ami qui été chef de rayon en France qui été promu chef de secteur qui attend un poste depuis huit mois, j'ai refusé cette promotion à cause de l'attente qui peut y suivre...* » (cadre expatriée) ;

« *... je dirais environ 60% sont satisfaits dans l'immédiat de leur poste, les autres aussi sont satisfaits, on a aménagé leur retour on va leur dire voilà vous allez revenir c'est vrai qu'on vous donne cette position qui est moins intéressante en termes de revenus... et*

puis ils savent qu'ils sont dans le carnet du jour et qu'ils vont bouger...» (responsable d'expatriation).

À l'opposé, un faible effectif de cadres interviewés estiment être satisfaits de leurs nouvelle affectation : *« A mon retour en France j'ai repris des fonctions différentes à des niveaux de responsabilité équivalents à ce que j'avais avant de partir..., on m'a confié la mission de redressement du fonctionnement d'un atelier, c'est différent et c'est plus valorisant, dans la mesure où on vous fait confiance pour les missions difficiles »* (un expatrié). Il est intéressant de noter l'importance de la capacité d'adaptation et l'anticipation pendant le retour, qui jouent comme une variable modératrice sur la satisfaction des expatriés.

En outre, le manque de **clarté de la politique de retour** pourrait être à l'origine de l'insatisfaction de quelques salariés en raison de la nature du contrat qui manque de précision : *« Il y a des gens qui ne quittent pas immédiatement l'entreprise, mais ça m'est arrivé que des gens qui ne quittent pas immédiatement l'entreprise me le demandent soit par manque de satisfaction et peut-être par ce que nous sommes pas très clairs dans nos propositions »* (responsable d'expatriation).

b) Assistance dans la vie quotidienne

Un second aspect d'insatisfaction lié au manque d'assistance dans la vie quotidienne apparaît. Environ 60% des cadres s'expriment spontanément sur leurs difficultés de réintégrer la France en raison du manque des structures d'accueil au sein des entreprises françaises et sur leurs difficultés à trouver un logement, à trouver un emploi pour le conjoint et à se réinscrire à la sécurité sociale : *« Il faut former les gens à l'accueil, il faut former la personne qui va revenir, il faut lui mettre un tuteur, quelqu'un qui a l'expérience d'un retour »* (cadre expatrié).

Une autre catégorie d'entreprises apparaît composée des entreprises qui proposent une assistance totale à leurs salariés tant au départ qu'au retour : *« Quand la décision est prise ils rentrent ils rentrent à telle date et dans telle fonction oui effectivement on lui assure une assistance au retour de même qu'au départ, on l'aide à se reloger comme on l'a aidé au départ par la société d'accueil...»* (responsable d'expatriation).

2.2. L'identification des compétences développées à l'étranger

Le thème des compétences n'apparaît qu'à la suite d'une relance des expatriés et des responsables d'expatriation. À l'instar des salariés, les responsables d'expatriation réagissent de la même façon, c'est-à-dire il n'existe aucune mention

de l'exploitation et du transfert des compétences au sein de ces entreprises. Mais en les poussant à réfléchir sur le concept de compétences, nous avons pu identifier différents sous-thèmes.

a) L'autonomie dans la prise de décision

Les personnes interviewées s'expriment largement sur les acquis de l'expatriation en matière de connaissances et de compétences, et plus spécifiquement sur le degré d'autonomie dans la prise de décisions : « ... Quand vous êtes cadre, les avantages à l'expatriation, c'est que votre patron dans ce cas précis est à 18000 km, donc en gros il vous fiche la paix (...) ça c'est un avantage de l'expatriation pour les gens qui sont autonomes » (un cadre expatrié).

La rapidité dans les prises de décision est également un acquis majeur de l'expatriation : « ... Sans expérience terrain à l'étranger je n'aurais pas pris cette décision, parce que dans une opération business si on met beaucoup de temps à discuter, je risque de perdre le marché » (un cadre expatrié).

b) Des compétences techniques et managériales

Outre les compétences déjà développées, les compétences techniques et managériales sont les atouts majeurs de cette population. De nombreux cadres occupant des emplois techniques ont vu leurs compétences managériales se développer et vice versa : « En termes de connaissances techniques, j'ai amélioré les procédés, j'ai appris aussi en termes managérial (...) aujourd'hui je crois au métier de manager et je continue les pratiques managériales... » (cadre technique expatrié) ;

« j'ai acquis deux types de compétences, des compétences techniques pour effectuer un démarrage d'usine et un autre type de compétence commerciale et relation avec le client dans la mesure où le démarrage est proprement effectué et à part ça il fallait gérer les relations avec le client » (un cadre expatrié) ;

« ... Oui notamment le sens du concret, la connaissance et la compréhension de ce que peut être réellement fait sur le terrain, faire des choses en même temps ».

c) Les compétences linguistiques

Généralement, avant l'expatriation les entreprises proposent à leurs salariés des cours de langue afin de renforcer leurs niveaux. À l'exception de quelques autres langues, l'anglais reste la langue la plus utilisée dans les affaires. Par conséquent, l'expatriation présente l'occasion de pratiquer une nouvelle langue : « ...c'est la langue, aujourd'hui je maîtrise complètement la langue anglaise que j'utilise encore car

dans l'entreprise qu'on a, on a des dizaines de collaborateurs partout... » (cadre expatrié).

d) Les compétences culturelles

Du contact avec les autres cultures naît le respect et l'ouverture d'esprit : *«... je pense que l'expatriation apporte une forme d'ouverture d'esprit, on le fait pas forcément pour l'argent et je pense que c'est indispensable pour l'évolution de la carrière » (cadre expatrié) ; ou encore « aujourd'hui j'ai une approche de la culture et d'organisation différente de ce que j'avais auparavant... » ; « parmi les connaissances, c'est de vivre avec d'autres gens, d'une autre culture, d'une autre mentalité... ».*

e) Les réseaux personnels

De nombreux propos soulignent les nouvelles relations et les nouveaux réseaux créés à l'étranger entre expatriés de différentes nationalités et entre expatriés et locaux. Ce réseau profite directement aux expatriés et plus indirectement à l'entreprise : *«J'ai gardé pas mal de contacts donc je peux me référer à des gens que je connais un peu à droite et à gauche, un réseau... » (un cadre expatrié) ;*

« C'est aussi un point extrêmement important d'expatriation c'est le réseau donc, oui j'ai utilisé tout ça et oui tout m'a servi à titre personnel mais la société en tire profit aussi puisque finalement vous êtes plus efficace quelque part » (un cadre expatrié) ;

« ...je peux encore utiliser mes réseaux, et une des particularités des réseaux dans ces pays là c'est qu'ils sont extrêmement durables, vous pouvez appeler quelqu'un au bout de dix ans il s'occupera de vous... » (cadre expatrié).

2.3 La reconnaissance et la valorisation des compétences

Dans nos entretiens de nombreuses références sont faites à l'absence de valorisation et de reconnaissance des compétences. Les responsables d'expatriation rencontrés ne s'expriment pas spontanément sur cette notion. Par ailleurs, une fois que la question leur a été posée on a constaté beaucoup d'hésitation, de silence et de gêne quant à la réponse. Il apparaît dans le discours de la plupart des expatriés interrogés un sentiment de frustration et un souhait de faire partager leurs connaissances et leurs compétences aux autres salariés : *« ... ils ne sauraient pas tirer profit du réseau et de management des équipes internationales... ».*

L'absence de **feed-back** sur la mission représente également un facteur de mécontentement important : *«... »*

l'expérience accumulée ne m'a servi à rien, j'ai fini par apprendre à travers des gens que j'ai accueillis et dont je me suis occupé que mon travail avait servi à quelque chose, si non aucun retour... » (cadre expatrié).

Le thème de la jalousie est apparu comme étant un facteur pouvant expliquer le manque de reconnaissance et de valorisation des compétences : *« ...On est pas valorisé, on m'a jamais demandé ce que j'avais fait à l'étranger, c'est incroyable, c'est fait par jalousie, je pense que c'est fait par jalousie » (cadre expatrié) .*

2-4. Le transfert des connaissances entre expatriés et autres salariés

• Les barrières au transfert

De nombreux expatriés souhaitent transmettre leurs compétences à d'autres salariés ou à d'autres candidats à l'expatriation. Ces compétences peuvent prendre la forme de formation, de stages proposés à d'autres membres de l'organisation, mais par manque de structures ce projet ne peut aboutir : *« Je peux transmettre mes connaissances en assurant des stages ou en faisant du consulting...on ne peut pas les transmettre oralement et verbalement, théoriquement je ne peux pas les transmettre, il faut toute une batterie technique et pratique... » (un expatrié).* La majorité des responsables d'expatriation affirment qu'ils ne disposent pas d'outils spécifiques à l'identification des compétences à l'étranger : *« ...on n'a pas de grille spécifique pour les compétences acquises à l'étranger par contre on utilise nos outils habituels qu'on est en train de généraliser aussi à l'étranger ... surtout dans les pays où nous avons une forte population je pense au Brésil et aux Etats-Unis ».* Un responsable d'expatriation affirme que la culture d'entreprise familiale qui règne dans son organisation pousse les expatriés à ne pas parler de leur expatriation pour ne pas léser les autres.

DISCUSSION

L'analyse des données que nous avons effectuée nous a permis de confirmer certaines variables issues de la littérature. Toutefois, d'autres ont été nuancées.

Conformément aux travaux de Black, Gregersen, Mendenhall et Stroh (1999), l'insatisfaction générale des cadres expatriés semble s'expliquer par l'insuffisance de la prise en compte des aspirations professionnelles, personnelles en plus des difficultés liées à la planification du retour. Une part de l'insatisfaction ressentie par la population des expatriés s'expliquerait par le manque de reconnaissance de la part de l'entreprise.

L'activité de conseil a spécialement attiré notre attention par le déroulement du retour. En effet, les conditions du retour quant au poste, à la rémunération sont négociées avant même l'expatriation et la carrière de chaque cadre continue à évoluer pendant son absence. Dès lors, l'entreprise pourrait anticiper son retour. Or, les recherches citées dans la littérature ne font aucune référence à une catégorisation par secteur.

Sur un autre plan, l'assistance proposée par les entreprises à leurs salariés se limite dans la plupart des cas au déménagement, par contre il n'existe aucune assistance au conjoint. Cela va à l'encontre des conclusions de Black et Gregersen (1991) où 2% des expatriés reçoivent de l'assistance pour leur conjoint.

L'ensemble des connaissances cité dans la revue de la littérature a été consolidé. Les connaissances déclaratives présentées par Anderson (1983) sont apparues sous la forme d'acquisition de nouveaux concepts de management et de mise à l'épreuve des connaissances admises au siège. Les compétences en management, les compétences techniques et celles en communication générale développées ou acquises par les expatriés sont peu explicites et peu transformables, ce qui va dans le sens des travaux de Cohen et Bacadayan (1996). La rapidité de la prise de décision identifiée lors de l'analyse de contenu correspond aux connaissances conditionnelles identifiées par Paris, Lipson, Wixon (1983), Berthoin Antal (2000). Les connaissances relationnelles et culturelles (connaissances interculturelles) qui ont émergé (réseaux personnels) sont respectivement classées sous les typologies de Sackmann (1992) et d'Eriksson, Hohental et Johanson (1998).

Nos résultats convergent vers les conclusions de Brewster et Scullion (1997), Handler et Lane (1997), Riusala et Suutari (2000) dans la mesure où peu d'entreprises sont capables d'utiliser ces connaissances quand elles les ont dans leurs rangs. À cela s'ajoute le manque d'engagement que nous avons pu constater lors de nos investigations qui vérifie les résultats de March (1996). Les conclusions de Tung (1998) sont aussi vérifiées dans la mesure où les expatriés par manque de structure et en raison de barrières organisationnelles et de politique d'entreprise sont dans l'incapacité de transmettre leurs connaissances, malgré leur souhait. Le thème de la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites selon Nonaka et Takeuchi (1995) n'a pas été validé.

Le seul secteur où nous avons observé une utilisation automatique de ces compétences est le *consulting*. Dans ce secteur, la nouvelle affectation est considérée comme une continuité de la mission réalisée à l'étranger. Au cours de cette mission les expatriés développent plus leurs compétences relationnelles qu'ils utilisent après le retour, car ils continuent de travailler pour le même client.

Dès lors, on pourrait réfléchir à l'impact du secteur d'activité sur l'utilisation des compétences.

Enfin, la majorité des entreprises rencontrées ne font aucune intervention pour rendre plus réalistes les attentes professionnelles des expatriés, ce qui consolide la thèse de Stroh et Caligiuri (1998).

RECOMMANDATIONS

Désormais, nous pouvons proposer un certain nombre de recommandations pour améliorer les pratiques du retour. L'intervention de l'entreprise afin de corriger les attentes des salariés et les rendre plus proches de la réalité professionnelle est très souhaitable. Pour ne pas choquer les salariés au retour, l'entreprise par le moyen d'une campagne de communication peut expliquer à ses salariés les contraintes et les limites quant à l'utilisation des compétences.

L'instauration d'une politique d'utilisation des compétences des expatriés dans les entreprises est la meilleure façon d'optimiser ces connaissances à condition de concevoir les outils, d'assurer un suivi et un contrôle.

Tel qu'il est défini par Yan, Zhu et Hall (2002), le succès du retour à long terme prend en compte l'utilisation des expertises et des compétences développées lors de l'expatriation. Dans notre cas, peut-on parler de succès total du retour ? Comment procéder pour l'améliorer ?

Proposition d'instrument de mesure

À l'issue des précédentes recommandations, nous proposons d'élaborer un instrument de mesure global visant à mieux assister les entreprises dans l'exploitation de ces compétences. La première partie de cet outil s'adresse aux expatriés et vise à compléter le diagnostic global afin de confronter les deux visions. La deuxième partie est destinée aux responsables d'expatriation comportant quatre catégories d'évaluation. Les réponses recueillies sont évaluées sur une échelle binaire (oui/non) et une autre comportant cinq niveaux (1 à 5).

Partie I

CRITÈRES	NIVEAU D'APPRÉCIATION
1- Le niveau de prise en compte des compétences	1 2 3 4 5 ← →
Dans quelle mesure l'entreprise prend-elle en compte vos compétences techniques ?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Dans quelle mesure l'entreprise prend-elle en compte vos compétences managériales ?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Dans quelle mesure l'entreprise prend-elle en compte vos compétences linguistiques ?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Dans quelle mesure l'entreprise prend-elle en compte vos compétences culturelles ?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Dans quelle mesure l'entreprise prend-elle en compte vos réseaux personnels ?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
L'entreprise vous a-t-elle permis de transmettre vos compétences ?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Dans quelle mesure le manque d'utilisation de vos compétences vous rend-il insatisfait ?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Avez-vous envisagé d'utiliser vos compétences après le retour ?	Oui ☐ Non ☐

Partie 2 :

Critères	Niveau d'appréciation
1-L'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES	1 2 3 4 5
Disposez-vous d'outils des compétences ? Oui ☐ Non ☐ 2) Dans quelle mesure prenez-vous l'initiative d'identifier les compétences techniques ? 3) Prenez-vous l'initiative d'identifier les compétences managériales ? 4) Dans quelle mesure prenez-vous l'initiative d'identifier les compétences linguistiques ? 5) Dans quelle mesure prenez-vous l'initiative d'identifier les compétences culturelles ? 6) Dans quelle mesure prenez-vous l'initiative d'identifier les réseaux personnels ?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2-LA RECONNAISSANCE PAR LES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES	1 2 3 4 5
Dans quelle mesure les compétences sont-elles employées pour exprimer une reconnaissance à l'égard de vos salariés ?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3-LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES ENTRE EXPATRIÉS ET ENTREPRISE/COLLÈGUES	
Organisez-vous des séminaires pour faire partager les compétences des expatriés par d'autres collègues ? Oui ☐ Non ☐ Constatez-vous l'existence de barrières quant à ce transfert ? Oui ☐ Non ☐ Que devriez vous faire pour accomplir cette tâche ? Oui ☐ Non ☐	
4- SUIVI DE L'UTILISATION DES COMPÉTENCES	1 2 3 4 5
Quel est le niveau d'utilisation des compétences ? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Assurez-vous un suivi de ces compétences ? Oui ☐ Non ☐	

CONCLUSION

La présente recherche nous a révélé quelques difficultés vécues par les cadres expatriés français après leur retour en France. Bien que l'insatisfaction d'une majorité d'expatriés soit due au manque de planification du retour au plan professionnel, aux difficultés de réadaptation ressenties au plan de la vie quotidienne, le manque de valorisation et d'utilisation de leurs compétences est une troisième source qui ne manque pas d'intérêt. Sur le plan individuel, un grand nombre de salariés sont à la recherche de reconnaissance à travers l'identification et la valorisation de leurs compétences. Bien que les salariés soient motivés pour exploiter leurs compétences, l'existence de barrières est un obstacle à cette action. Au niveau organisationnel, les entreprises manquent d'initiative et de structures pour utiliser les compétences développées par leurs expatriés. Par conséquent, le manque d'exploitation des compétences pourrait influencer la performance et le niveau de la compétitivité. À l'exception du *consulting* où l'on assiste à une utilisation optimale de ces ressources, les autres secteurs manquent amplement de politique d'optimisation des compétences. On peut se poser la question si une telle orientation a un lien avec le secteur d'activité.

Cependant, notre recherche présente certaines limites. L'identification et l'utilisation des connaissances relationnelles sont difficiles à mettre en place du fait qu'un grand nombre de salariés souhaitent les garder pour leurs intérêts personnels. Les connaissances et les compétences développées à l'étranger sont encore peu utilisées. La deuxième limite concerne l'actualité de la problématique. Malgré la régression du nombre d'expatriés au profit du personnel local et le changement d'appellation de services concernés (service du personnel international à la place du service d'expatriation), la réalité de cette recherche nous montre que les entreprises françaises continuent toujours à faire appel à des expatriés, d'où l'intérêt de notre problématique.

En outre, l'échantillon traité est loin d'être général, dans le sens où chaque entreprise possède sa propre politique de retour, par conséquent il est très difficile de généraliser ou d'extrapoler. Ainsi la valorisation des compétences peut servir aux entreprises qui doivent faire face à l'insatisfaction de leurs expatriés après le retour. Toutefois, l'absence de prise en compte de ces compétences pourrait être une raison pour quitter l'entreprise à cause de l'insatisfaction qu'elle provoque. Par conséquent, cette stratégie de non-considération des compétences pourrait être employée par les entreprises qui désirent se débarrasser de quelques salariés revenus de l'expatriation à moindres coûts. Par conséquent, l'après retour peut

paraître une arme à double tranchons, elle peut servir à fidéliser, et également à s'en débarrasser.

RÉFÉRENCES

Anderson, J.R. 1983. *The architecture of cognition*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press

Argyris C. et D. Schön. 1978. *Organizational learning : a theory of action Perspective*, Reading (Mass), Addison Wesley.

Barham, K. et M. Devine. 1991. *The quest for the international manager: A survey of global human resources strategies*, Special report n°2098, London: Ashridge Management Research Group/The Economist Intelligence Unit.

Barney J.B. 1986b. "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of management review*, vol.11, pp.656-665.

Berthoin antal, A. 2000. "Types of knowledge gained by expatriate Managers", *Journal of General Management*, 26/2, pp.32-51.

Black, J.S. 1991. "A Tale of Three Countries", paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami.

Black, J.S. 1992. "Socializing American Expatriate Managers Overseas: Tactics, Tenure, and Role Innovation", *Group and Organization Management* 17:171-92.

Black, J.S. et H.B. Gregersen. 1991. "Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments", *Human Relations* 44: 497-515.

Black, J.S., H.B Gregersen , M. Mendenhall et L. Stroh. 1999. *Globalizing people through international assignments*, Addison-Wesley.

Brewster, C. et H. Scullion. 1997. "A review and agenda for expatriate HRM", *Human Resource Management Journal*, 7(3), 32-41.

Cohen, M.D et P. Bacdayan 1996. "Organizational Routines are stored as procedural Memory : Evidence from a laboratory Study", in: MD. Cohen and L.S.Sproull (eds), *Organizational learning*, London:Sage publications, PP.403-429.

Drucker, P. 1992. *Administrando par o futuro: os anos 90 e a viarada do século*, Pioneira.

Eriksson, K., J. D. Hohental et J. Johanson. 1998. "A Model of learning in international Business Networks", in: H.Albach, M.Dierkes, A. Berthoin Antal and K. Vaillant (eds.), *Organisationslernen institutionelle und kulturelle Dimensionen*, Berlin:Edition sigma, pp.337-353.

Forster, N. 1994. "The forgotten employees? The experience of expatriate staff returning to the UK", *The International Journal of Human Resource Management*, 5,405-425.

Hamel G.et C-K. Prahalad. 1995 *La conquête du futur*, Paris, Inter Editions.

Handler, C.A. et I.M. Lane 1997. "Career planning and expatriate couples", *Human Resource Management Journal*, 7(3), 67-78.

Igalens J.et A. Scouarnec. 2001. « La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°40, avril-juin.

Kamoche, K. 1997. "Knowledge creation and learning in international HRM", *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 213-225.

- Le Boterf, G.** 1994. *De la compétence*, Edition d'organisation, Paris.
- Lorino, P.** 1997 *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Paris, Les Editions d'organisation.
- Matmati, M.** 2002. « Stratégie d'entreprise et gestion des compétences , clarification des concepts et analyse des pratiques », Actes du XIII^e congrès de l'AGRH, pp. 433-449, tome 2, novembre.
- Miller, E.L** 1973. *The international selection decision: A study of some dimensions of managerial behaviour in the selection decision process*. Academy of Management Journal, 16(2), 239-252.
- Nonaka I. et H. Takeuchi.** 1995. *The knowledge-creating compagny: How japanese companies Create The dynamics of Innovation*, Oxford:Oxford university Press, -Paris, S.G, Paris, Lipson, M.Y. and Wixson, K.K., "Becoming a strategic Reader", Contemporary Educational Psychology, 8, 1983, pp.293-316.
- Parker, B. et G. McEvoy.** 1993. "Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment" *International Journal of Intercultural Relations* 17:355-79.
- Polanyi, M.** 1996, *The tacit Dimension*, Routeledge and kegan Paul Ltd, London.
- Prahalad C.K, G. Hamel.** 1995. *Competindo pelo futuro*, Campus.
- Retour, D.** 2002. « La gestion des compétences quoi de neuf pour les entreprises ? » *Management et conjoncture sociale*, n° 616, pp.7-8, automne.
- Riusala, K. et V. Suutari.** 2000. "Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses", *Career Development International*, 5(2).
- Sackmann, S.A.** 1992. "Culture and subcultures: An analysis of organizational Knowledge", *Administrative science Quarterly*, 37, (1), pp.144-161.
- Selmer, J.** 1999. "Career issues and international adjustment of business expatriates, *Career Development International*, 4(2), 77-87.
- Solomon, C.M.** 1995. *Staff selection impacts global success*, Personnel Journal, January.
- Stroh, L.K. et P.M. Caligiuri,** 1998. "Increasing global effectiveness through effective people management", *Journal of World Business*, 33(1), 1-17.
- Tung, R.L.** 1998. "A contingency Framework of Selection and training of expatriates revisited", *Human Resource Management Review*, 8: 23-37.
- Welch, D.** 1998. "The psychological contract and expatriation: A disturbing issue for IHRM". Proceedings of the Sixth Conference on International HRM, Paderborn, June.
- Yan, A., G. Zhu et D.T. Hall.** 2002. "International Assignment for Career Bulding: a Model of Agency Relationships and Psychological Contracts", *Academy of Management Review*, vol.27, n°3, p.373-391.
- Zarifian, Ph.** 1999. *Objectif compétence, Pour une nouvelle logique*, Paris, Liaisons.
- Zarifian, Ph.** 2001. *Le modèle de la compétence*, Paris, Éditions Liaisons.

