

LA GESTION DU RETOUR DES CADRES EXPATRIÉS

BARBASON Sophie

Centre de Recherche EGID (Etudes sur le Genre et la Diversité en Gestion)

Université de Liège

Boulevard du Rectorat 7, bâtiment 31, boîte 48, 4000 Liège (Belgique)

Tel. + 32 (0) 4 366 36 83 – Fax. + 32 (0) 4 366 27 67

sophie.barbason@ulg.ac.be

L'expatriation n'est pas un phénomène nouveau. Depuis plusieurs décennies, de nombreux auteurs se penchent sur les différentes facettes de ce processus. Il est cependant une étape de l'expatriation qui suscite moins d'attention que les autres : le retour. Pourtant, à son retour, l'expatrié a changé, tout comme son entreprise, ses collègues et ses amis. L'environnement professionnel et social qu'il rejoint n'est plus exactement celui qu'il a quitté quelques années auparavant. Dans cette optique, le retour peut s'avérer difficile.

La présente recherche, menée auprès de dix-sept personnes (quinze expatriés et deux responsables des Ressources Humaines), vise à mettre en évidence les problèmes pouvant être rencontrés par les expatriés au cours de leur retour ainsi qu'à proposer des mesures destinées à les aider. Ces mesures sont présentées sur deux lignes du temps, l'une adressée aux expatriés et l'autre aux sociétés-mères, et constitue une séquence d'actions favorisant le succès du retour. Au vu de ces résultats, il semble qu'il existe bel et bien des mesures destinées à aider l'expatrié dans son retour. Celles-ci s'échelonnent tout au long du processus d'expatriation.

Finalement, il apparaît que trois éléments semblent jouer un rôle crucial dans le retour, qu'il soit professionnel ou personnel. Il s'agit de la communication, de l'anticipation de la date de retour et du poste occupé au retour.

Mots clés : Mobilité internationale – Expatriation – Retour - Cadre

LA GESTION DU RETOUR DES CADRES EXPATRIÉS

RESUME

L'expatriation n'est pas un phénomène nouveau. Depuis plusieurs décennies, de nombreux auteurs se penchent sur les différentes facettes de ce processus. Il est cependant une étape de l'expatriation qui suscite moins d'attention que les autres : le retour. Pourtant, à son retour, l'expatrié a changé, tout comme son entreprise, ses collègues et ses amis. L'environnement professionnel et social qu'il rejoint n'est plus exactement celui qu'il a quitté quelques années auparavant. Dans cette optique, le retour peut s'avérer difficile.

La présente recherche, menée auprès de dix-sept personnes (quinze expatriés et deux responsables des Ressources Humaines), vise à mettre en évidence les problèmes pouvant être rencontrés par les expatriés au cours de leur retour ainsi qu'à proposer des mesures destinées à les aider. Ces mesures sont présentées sur deux lignes du temps, l'une adressée aux expatriés et l'autre aux sociétés-mères, et constitue une séquence d'actions favorisant le succès du retour. Au vu de ces résultats, il semble qu'il existe bel et bien des mesures destinées à aider l'expatrié dans son retour. Celles-ci s'échelonnent tout au long du processus d'expatriation.

Finalement, il apparaît que trois éléments semblent jouer un rôle crucial dans le retour, qu'il soit professionnel ou personnel. Il s'agit de la communication, de l'anticipation de la date de retour et du poste occupé au retour.

INTRODUCTION

Selon Cerdin (1999)¹, bien que les obstacles à l'expatriation soient nombreux, l'entreprise peut en retirer des avantages stratégiques non négligeables. Il propose de distinguer les avantages retirés à court terme de ceux retirés à long terme. A court terme, une expatriation répond généralement à un besoin spécifique de personnel, souvent pour pallier un manque d'expertise technologique et managériale dans certains pays en voie de développement (Adler, 1986 cité dans Cerdin, 1999). A long terme, l'expatriation permet, en s'intégrant dans un processus de gestion de carrière, le développement de compétences des cadres expatriés.

¹ CERDIN, J-L. (1999), *La mobilité internationale, réussir l'expatriation*, Editions d'organisation, Paris.

Elle permet également la coordination et le contrôle des liens entre la société-mère et ses différentes unités d'affaires. Finalement, elle favorise le partage et l'échange d'informations, à la fois avant et après la période d'expatriation (Black, Gregersen et Mendenhall, 1992 cités dans Cerdin, 1999).

Une expatriation se présente sous la forme d'un processus circulaire dans lequel chaque étape est nécessaire afin de permettre le bon fonctionnement du système. Cette approche reconnaît l'importance du retour puisque cette dernière étape permet d'achever le cercle. Pourtant, peu d'entreprises ont aujourd'hui conscience de l'enjeu du retour. Les chiffres sont d'ailleurs là pour en témoigner. Selon une étude menée par Black et Gregersen² auprès de 750 entreprises, plus de 75% des expatriés interrogés considèrent leur emploi après rapatriement comme une rétrogradation et 61% ont le sentiment de ne pas pouvoir mettre à profit leur expérience acquise à l'étranger dans leur nouveau poste. Le plus inquiétant reste que 25% d'entre eux décident de quitter la société-mère durant l'année qui suit le retour et passent ainsi souvent à la concurrence. Or, un expatrié coûte cher à l'entreprise. A son salaire viennent habituellement s'ajouter une indemnité d'expatriation, une adaptation au coût de la vie ainsi que des avantages en nature et remboursements de frais. Bien plus qu'une dépense, une expatriation représenterait donc un véritable investissement pour la société-mère et, afin d'éviter toute déperdition, celle-ci devrait aujourd'hui apprendre à accompagner le retour de ses expatriés. C'est dans ce contexte que nous avons décidé de nous pencher sur la problématique du retour.

1. LE PROCESSUS DE REAJUSTEMENT AU RETOUR

Le retour d'expatriation peut se décomposer en deux parties : le retour personnel et le retour professionnel. Le retour personnel correspond au retour de l'expatrié au sein de son environnement familial et social, tandis que le retour professionnel correspond au retour de l'expatrié au sein de son entreprise. Pour des raisons de plus grande clarté, nous traiterons ces deux retours séparément. Nous ne devons cependant pas oublier que la réalité est différente : à son retour, l'expatrié rejoint simultanément ou quasi-simultanément son environnement personnel et professionnel.

² Black et Gregersen, (1999), "The right way to manage expats", *Harvard Business Review*, vol.77, n°2.

1.1. LE RETOUR PERSONNEL

A première vue, le retour en pays connu semble nettement plus évident que le départ. Or, de nombreux auteurs³ suggèrent que le retour s'avèrerait en réalité plus difficile que le départ. Une question évidente se pose ici : pourquoi serait-il si difficile de rentrer chez soi ? Pour répondre à cette question, il convient de commencer par définir la notion de « chez-soi ».

Le chez-soi, c'est l'endroit d'où l'on vient. C'est l'endroit où l'on est né et où l'on a grandi. Les gens parlent le même langage et se comportent de façon semblable. Si l'on s'arrête à cette définition et que l'on attend rien d'autre de son chez-soi, le retour ne déçoit pas. Mais, ce terme est généralement utilisé dans un sens beaucoup plus profond, se référant à un ensemble de sentiments et de routines. Le chez-soi devient alors l'endroit où l'on est compris et accepté. Les événements et les gens sont prévisibles. Les comportements sont routiniers. Le chez-soi, c'est l'endroit auquel on appartient. On s'y sent en sécurité et on croit en ses instincts (Storti, 2001)⁴.

Lorsque nous considérons le chez-soi dans son sens plus profond, le retour semble nettement moins évident. En effet, selon cette définition, le chez-soi correspondrait à trois éléments-clés : des endroits familiers, des personnes familières et des comportements routiniers. Or, à son retour, l'expatrié est confronté à de nombreux changements. Les endroits qui lui étaient jusqu'alors familiers ne le sont plus. De nouveaux bâtiments sont apparus, d'autres ont disparu ou déménagé. Les personnes qui les occupaient ne sont plus les mêmes. Il en est de même pour les individus. A son retour, l'expatrié espère que les personnes qui lui étaient familières auparavant n'ont pas changé. Il voudrait entretenir les mêmes relations qu'avant son départ. Or, ces personnes ont changé, extérieurement et intérieurement. Elles ont vieilli, divorcé, déménagé, changé de boulot, etc. Le temps ne s'est pas arrêté. Finalement, les comportements ne sont plus non plus routiniers. Une routine est quelque chose que l'on fait sans réfléchir, sans penser ni aux mots ni aux actions. Dans le sens le plus strict du terme, une routine est même quelque chose que l'on fait en pensant à autre chose. Au retour, tout comme au départ pour l'étranger, les routines sont fortement désorganisées. Tout devient nouveau.

³ Adler (1996) ; Black et Gregersen (1991) ; Foster (1994) ; Stroh (1995) cités dans Stroh et al., (2000), "Triumphs and tragedies: Expectations and commitments upon repatriation", *The International Journal of Human Resource Management*, vol.11, n°4, pp.681-697.

⁴ Storti (2001), *The art of coming home*, Intercultural Press, USA.

Les endroits et les personnes ne sont plus familiers. La moindre tâche doit être consciemment réfléchi. Pour se sentir installé, l'expatrié doit se construire de nouvelles routines (Storti, 2001).

Au retour, les personnes, les endroits et les routines ne seraient donc plus familiers. L'expatrié peut alors se sentir étranger dans son propre pays. Selon Delon (2000)⁵, le choc au retour peut s'avérer plus dur que celui au départ car l'expatrié s'attend à revenir en terrain connu. Il ajoute qu'il ne faut pas oublier que l'expatrié a lui-même été transformé par son expérience internationale.

1.2. LE RETOUR PROFESSIONNEL

D'après Smith (1975)⁶, la réinsertion professionnelle du cadre est souvent plus laborieuse que sa réinsertion personnelle, surtout si le patron ne voit pas dans l'expérience internationale un atout pour l'entreprise. La plupart des gestionnaires formés dans des pays industrialisés s'attendent pourtant à ce qu'une mission à l'étranger imprime à leur carrière un nouvel élan. En réalité, elle ne débouche sur une promotion que pour moins de la moitié des cadres rapatriés. Souvent, l'effet est neutre ou inexistant (Adler, 1994)⁷.

Lors du processus de réajustement professionnel, Black, Gregersen et Mendenhall (1992)⁸ proposent de mettre en évidence deux résultats importants : la performance et le taux de rotation (turnover) des expatriés de retour au sein de la société-mère. Selon eux, l'entreprise devrait veiller à garder les cadres expatriés qui se sont montrés les plus performants. Cette interface entre performance et taux de rotation produit une matrice représentée à la figure 1.

⁵ Delon (2000), *Mobilité internationale: expatriation, détachement, mission*, Editions Liaisons, Paris.

⁶ Smith (1975) cité dans Adler (1994), "Transitions entre deux cultures : l'expatriation et le retour au pays", in Adler (1994), *Comportement organisationnel – une approche multiculturelle*, Editions Reynald et Goulet, Ottawa, pp.243-270.

⁷ ADLER, N. (1994), "Transitions entre deux cultures : l'expatriation et le retour au pays" , in ADLER N. (1994), *Comportement organisationnel – une approche multiculturelle*, Editions Reynald et Goulet, Ottawa, pp.243-270.

⁸ Black, Gregersen et Mendenhall (1992), cités dans Elingsbo et Thorell (2003), "Expatriate assignment – A means for career development: Case studies of four Swedish MNCs", Master's Thesis, Lulea University of Technology, 2003, <http://epubl.luth.se/1404-5508/2003/015/LTU-SHU-EX-03015-SE.pdf>

Cette matrice se compose de quatre quadrants déterminés à partir du niveau d'ajustement au retour (faible/élevé) et du niveau d'engagement organisationnel (faible/élevé). Tant le niveau d'ajustement au retour que celui de l'engagement organisationnel sont positivement corrélés au niveau de performance de l'expatrié à son retour et à son intention de rester dans son entreprise. Cependant, ces auteurs remarquent que l'ajustement au retour semble agir plus particulièrement sur le niveau de performance, tandis que l'engagement organisationnel plus particulièrement sur l'intention de rester.

Le deuxième quadrant, appelé « rétention fonctionnelle », correspondrait à la situation idéale pour l'entreprise et pour l'expatrié car, à son retour, le cadre se montre performant et veut rester dans l'entreprise. Les premier et quatrième quadrants représenteraient, par contre, des situations problématiques : soit le cadre se montre performant à son retour mais ne veut pas rester (cas 1 : « taux de rotation dysfonctionnel ») ; soit le cadre ne se montre pas suffisamment performant aux yeux de l'entreprise mais souhaite rester (cas 4 : « rétention dysfonctionnelle »). Enfin, le troisième quadrant (« taux de rotation fonctionnelle ») ne proposerait pas non plus une situation idéale. A son retour, le cadre est sous-performant et désire quitter l'entreprise. Or, il ne faut pas oublier le coût que représente une expatriation. Il s'agit d'un investissement perdu pour l'entreprise. Idéalement, l'expatrié devrait donc se situer dans le deuxième quadrant à son retour.

Figure 1 : Les résultats de l'expatriation

Source : Black et al., 1992 cités dans Elingsbo et Thorell

REPATRIATION ADJUSTMENT	HIGH	1. Dysfunctional turnover High performance Low intention to stay	2. Functional retention High performance High intention to stay
	LOW	3. Functional turnover Low performance Low intention to stay	4. Dysfunctional retention Low performance High intention to stay
		LOW	HIGH
		ORGANIZATIONAL COMMITMENT	

Lazarova et Caligiuri (2001)⁹ ont, quant à eux, étudié le rôle des pratiques organisationnelles pouvant être mises en œuvre par l'entreprise pour aider l'expatrié dans son retour et le garder ainsi parmi ses employés. Dans cette étude, cinquante-huit expatriés de retour ont été questionnés au sujet de onze pratiques organisationnelles généralement associées à un retour réussi. Ces pratiques, ainsi que leurs importances et leurs disponibilités au sein de l'entreprise, telles qu'elles sont perçues par les personnes interrogées, sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 2 : L'importance et la disponibilité perçues des pratiques d'accompagnement au retour

Source : Lazarova et Caligiuri (2001) adapté par Elingsbo et Thorell (2003).

Repatriation Support Practices	Mean Importance Score*	Average Availability (%)
Pre-departure briefings on what to expect during repatriation	3.16	45.6
Career planning sessions	3.57	36.2
Guarantee/agreement outlining the type of position expatriates will be placed in upon repatriation	3.28	23.2
Mentoring programs while on assignment	2.96	19.3
Reorientation program about the changes in the company	2.81	10.3
Repatriation training seminars on the emotional response following repatriation	2.67	13.8
Financial counseling and financial/tax assistance	3.17	36.8
Lifestyle assistance and counseling on changes likely to occur in expatriates' lifestyles upon return	2.51	17.9
Continuous communications with the home office	3.38	50.9
Visible signs that the company values international experience	3.70	28.1
Communications with the home office about the details of the repatriation process	3.47	46.3

* based on a scale from 0 (not important at all) to 4 (very important)

Nous voyons que les pratiques d'accompagnement au retour considérées comme les plus importantes par les expatriés interrogés sont les signes visibles de la valorisation de l'expérience internationale par l'entreprise, les plans de carrière et la communication entre

⁹ Lazarova et Caligiuri (2001), cités dans Elingsbo et Thorell (2003), "Expatriate assignment – A means for career development: Case studies of four Swedish MNCs", Master's Thesis, Lulea University of Technology, 2003, <http://epubl.luth.se/1404-5508/2003/015/LTU-SHU-EX-03015-SE.pdf>

l'expatrié et la société-mère au sujet des détails du retour. Les pratiques d'accompagnement au retour considérées comme les plus disponibles par les expatriés interrogés sont la communication continue entre l'expatrié et la société-mère, la communication au sujet des détails du retour et les briefings pré-départ. Nous constatons un écart significatif entre ce qui est considéré comme important par l'expatrié à son retour et ce qui est réellement mis à sa disposition par son entreprise. Il est également intéressant de remarquer que ces pratiques d'accompagnement au retour s'échelonnent tout au long du processus d'expatriation, et pas uniquement au moment du retour effectif.

Dans la littérature, trois objectifs sont généralement assignés à l'entreprise qui souhaite faciliter le retour de ses expatriés. L'entreprise devrait gérer les attentes, maintenir la communication et valoriser l'expérience. Chacun de ces objectifs peut être rencontré au moyen de pratiques organisationnelles. Passons les en revue.

GERER LES ATTENTES

Entrer dans un environnement nouveau entraîne, pour l'individu, un certain niveau d'incertitude, incertitude pouvant être acceptable ou non, appropriée ou non. Une des premières étapes dans un processus de réduction de l'incertitude est la formation d'attentes quant à la situation nouvelle (Black, 1992)¹⁰. A ce sujet, des recherches (Dean, Ferris et Konstans, 1988 cités dans Black, 1992) montrent que les individus dont les attentes professionnelles sont rencontrées peuvent s'attendre à un meilleur niveau d'ajustement et à de meilleures performances que les individus dont les attentes sont sous- ou sur-rencontrées. L'explication à ce constat serait la suivante : si les attentes sont rencontrées, alors les ajustements anticipatoires établis en fonction de ces attentes s'avèrent appropriés pour la situation, ce qui entraîne une plus grande satisfaction, un meilleur ajustement ou encore un engagement.

Selon Frazee (1997)¹¹, il est important de s'assurer que les attentes de l'expatrié sont réalistes. Pour ce faire, l'expatrié devrait savoir pourquoi il part rejoindre un poste à l'étranger. Il est, en effet, très différent de partir pour remplir une mission simplement fonctionnelle ou de

¹⁰ Black (1992), "Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance", *Human Relations*, vol.45, n°2, pp.177-192.

¹¹ Frazee (1997), "Welcome your repatriates home", *Global Workforce*, vol.2, n°2, pp.24-28.

partir en vue de développer des compétences particulières. Si l'expatrié pense, à tort, que sa mission lui permettra d'acquérir de nouvelles compétences ou que sa mission représente une opportunité de croissance au sein de la hiérarchie, il sera déçu lorsque, à son retour, il retrouvera le poste qu'il a quitté quelques années auparavant.

Deux outils peuvent être mis en place par l'entreprise pour permettre à l'expatrié de développer des espérances réalistes quant à sa mission à l'étranger et à son retour au sein de la société-mère : il s'agit du plan de carrière et de la convention de retour.

Le plan de carrière constitue un outil intéressant d'accompagnement au retour. En effet, la plupart des problèmes liés au retour professionnel ne seraient finalement que des déceptions dues au poste occupé après la mission à l'étranger. Or, s'il n'y a pas de surprise au retour, si l'expatrié sait ce qu'il fera, à quel niveau et dans quel département, la plupart de ses soucis s'effaceront automatiquement (Storti, 2001). L'auteur ajoute que ce plan de carrière devrait idéalement être établi avant même le départ pour l'étranger. Ainsi, la décision d'expatriation s'intègre pleinement dans une stratégie de carrière.

Frazer (1997) propose également à l'entreprise de conclure, avant même le départ, une convention de retour avec l'expatrié. Généralement, cette convention consiste en un accord entre l'entreprise et l'expatrié dans lequel l'entreprise s'engage à replacer l'expatrié dans un poste mutuellement acceptable dès son retour. Selon Kendall (1981, cité dans Storti, 2001), une convention de retour présenterait trois avantages. Tout d'abord, elle forcerait l'expatrié à penser à son retour. Ensuite, elle permettrait de réduire l'anxiété que l'expatrié pourrait ressentir quant au poste qu'il occupera à son retour. Enfin, elle obligerait l'entreprise à se pencher sur le problème du retour et donc aussi, dans une certaine mesure, à le planifier.

Cependant, tant le plan de carrière que la convention de retour ne régleraient pas tous les problèmes liés au retour. D'une part, très peu d'entreprises peuvent garantir un niveau de poste sur une échéance de plusieurs années. D'autre part, plus nous montons dans la hiérarchie, ce qui est généralement le cas des cadres expatriés, plus les postes disponibles se font rares (Delon, 2000)¹².

¹² Delon (2000), *Mobilité internationale: expatriation, détachement, mission*, Editions Liaisons, Paris.

MAINTENIR LA COMMUNICATION

Selon Baughn (1995, cité dans Elingsbo et Thorell, 2003), beaucoup de problèmes liés au retour d'expatriation pourraient être évités grâce au développement et au maintien d'un système de communication entre l'expatrié et son entreprise tout au long du processus d'expatriation. Un tel système permettrait d'assurer une information régulière de l'expatrié au sujet de changements de personnels, de politiques organisationnelles ou encore de lignes de conduite au sein de la société-mère. Plusieurs outils peuvent d'ailleurs être mis en place pour assurer une communication continue entre l'expatrié et son entreprise, notamment le tutorat, les retours au pays et l'utilisation d'Internet.

Pour éviter le déphasage entre l'expatrié et la société-mère, un certain nombre de grandes entreprises ont instauré un système de parrainage ou de tutorat. Le principe est le suivant : un interlocuteur de haut rang, possédant une expérience internationale, suit l'expatrié pendant toute la durée de son séjour à l'étranger. Il s'assure que l'information circule bien, lui transmet les nouvelles options stratégiques de la société, les mutations de postes, tout en tenant sa hiérarchie et ses collègues informés des progrès de la mission et en vérifiant que la gestion de la carrière de son « filleul » est bien prise en compte par l'entreprise. Pour des raisons évidentes, il est recommandé que le « parrain » ne possède pas de lien hiérarchique direct avec l'expatrié. Muni de ce contrat privilégié, le « filleul » sera assisté pour sa réinsertion au retour, grâce à une discussion commune sur les orientations possibles et sur les postes à pourvoir, mais aussi, plus concrètement, grâce à l'appui de sa candidature par le « parrain » auprès des directions opérationnelles concernées (Delon, 2000).

Une autre solution pour aider l'expatrié dans son retour, très proche de celle du tuteur, serait celle du référent-métier. Quelques mois avant le retour de l'expatrié, celui-ci est mis en contact avec un de ses collaborateurs de son pays d'origine. L'objectif est de permettre à l'expatrié de refaire connaissance avec son métier tel qu'il s'exerce dans son propre pays et de se mettre au courant de l'évolution du contexte en discutant avec des collaborateurs qui pratiquent le même métier (Vega, 2002)¹³.

¹³ Vega (2002), «Un tuteur et un référent métier», *Entreprise&Carrières*, n°625, 11/06/2002.

Les retours au pays constitueraient également un autre moyen de maintenir le contact entre l'expatrié et sa société-mère. Il s'agit en quelque sorte de « permissions ». Une ou plusieurs fois par an, la société-mère de l'expatrié invite (ou oblige) ce dernier à revenir quelques jours au pays afin de rendre visite à ses collègues, responsables, etc (Storti, 2001). De telles visites permettraient à l'expatrié de se maintenir au courant de la vie de son entreprise. Si l'entreprise ne propose pas ce genre de permission, l'expatrié peut toujours profiter de vacances au pays pour faire un saut par son entreprise. Le retour n'en serait que facilité. L'inverse est également possible. En effet, dans certaines entreprises, ce sont les responsables des Ressources Humaines qui se déplacent dans les filiales à l'étranger pour y rencontrer les cadres expatriés et réaliser un bilan de carrière.

Finalement, notons que l'Internet et l'Intranet favorisent également la régularité des contacts avec l'entreprise, notamment avec les collègues restés au sein de la société-mère, et représenteraient donc des outils non négligeables d'informations pour les expatriés.

VALORISER L'EXPERIENCE

Si nous savons que la mobilité internationale constitue un incontestable accélérateur de carrière, retourner à son poste d'origine est frustrant pour l'expatrié et inutile pour l'entreprise. Par ailleurs, il semble également important de tenir compte de la plus grande liberté d'action à laquelle se sont habitués les cadres mobiles. L'un des principaux reproches émis par les rapatriés concernerait la non-reconnaissance des compétences et des connaissances acquises au cours de l'expérience internationale. Cette valorisation repose sur le poste lui-même, mais également au travers de tout un tas de petites actions de débriefing qui permettraient au cadre de s'exprimer et de transmettre ce qu'il a vécu (Delon, 2000). La valorisation de l'expérience internationale du cadre s'avèrerait donc primordiale si l'entreprise désire garder son cadre. A nouveau, certains outils peuvent être mis en place par l'entreprise.

La valorisation de l'expérience dépendrait tout d'abord dans une large mesure du poste attribué à l'expatrié au sein de la société-mère. Or, il semble que, de retour au pays, l'expatrié manque d'autonomie, tant dans la façon de faire le travail que dans la prise de décision

(Baruch, Steele, Quantrill, 2002)¹⁴. Pour illustrer ce besoin de reconnaissance, Baruch, Steele et Quantrill (2002) présentent les résultats, pour le moins étonnants, d'une étude menée auprès de trente expatriés de retour au pays. Dans l'année qui a suivi le retour, la moitié des expatriés interrogés avait quitté leur entreprise. Mais le plus surprenant reste que la plupart des expatriés qui avait décidé de quitter leur entreprise n'avait, en réalité, pas connu de promotion à leur retour. Les résultats de cette étude figurent au tableau 3. Dans le cas des expatriés promus à un poste plus élevé à leur retour, c'est-à-dire treize expatriés de l'échantillon, neuf ont décidé de rester dans leur entreprise. Par contre, dans le cas des expatriés n'ayant pas connu de promotion à leur retour, c'est-à-dire dix-sept expatriés, seuls six d'entre eux ont décidé de rester dans leur entreprise. Nous comprenons ici toute l'importance de la valorisation de l'expérience, notamment au moyen de promotions.

Tableau 3 : Partir ou rester après une expatriation

Source : Baruch, Y. ; Steele, D.J. ; Quantrill, G.A., 2002

	Sont partis	Sont restés
Expatriés promus à un poste plus élevé à leur retour	4	9
Expatriés ayant retrouvé à leur retour un poste de niveau égal à celui qu'ils exerçaient avant l'expatriation	11	6

Une autre piste à creuser pour favoriser la valorisation de l'expérience serait le débriefing. Cette méthode permettrait au cadre d'exprimer et de transmettre ce qu'il a vécu afin de capitaliser sur les expériences acquises à l'étranger (Delon, 2000). En débriefant l'expatrié au regard de son expérience, l'entreprise peut alors identifier les zones où des compétences particulières ont été développées. Les débriefings permettent à l'entreprise de démontrer son engagement vis-à-vis de son personnel mais offrent également au cadre expatrié l'opportunité de présenter le travail réalisé à l'étranger (Hurn, 1999).

Toujours dans cette optique de partage de l'expérience, Delon (2000) propose encore d'autres méthodes pour prévenir la désillusion liée au retour. L'entreprise pourrait mettre en place un comité d'accueil avec les nouveaux collègues de l'expatrié, au cours duquel ce dernier décrira son expérience. Elle pourrait également prévoir au retour une rencontre avec le gestionnaire

¹⁴ Baruch, Steele, Quantrill (2002), "Management of expatriation and repatriation for novice global player", *International Journal of Manpower*, vol.23, n°7, pp.659-671.

des expatriés, ou même avec d'anciens expatriés, pour discuter des différents problèmes de réadaptation.

Voilà présentées quelques-unes des méthodes d'accompagnement au retour pouvant être mises en place par l'entreprise. Il en existe encore bien d'autres. Le choix de ces méthodes dépend de nombreux paramètres, tels que la taille de l'entreprise, la durée de la mission, le pays d'accueil ou encore le nombre d'expatriés simultanément en mission.

2. LA MÉTHODOLOGIE

Afin de mener à bien notre étude et d'établir un plan d'accompagnement au retour, nous avons opté pour une recherche qualitative. Au total, nous avons interviewé treize expatriés de retour au pays et deux Directeurs des Ressources Humaines. Chacun de ces entretiens a duré environ une heure et a été intégralement retranscrit. Nous sommes également entrés en contact avec deux expatriés toujours en mission à l'étranger. En effet, il nous semblait intéressant de savoir comment ceux-ci envisageaient leur retour. Notons finalement que les dix-sept personnes interrogées sont issues de trois entreprises actives dans la région liégeoise, de taille et de renommée importantes.

Au cours de cette recherche, nous avons tenté de diversifier au maximum notre échantillon, principalement en termes d'âge, de destination et de durée d'expatriation. Cependant, nous avons rapidement constaté qu'il est des profils rares, particulièrement celui des femmes expatriées.

3. LES PRINCIPAUX RESULTATS

Trois éléments semblent jouer un rôle crucial dans le retour de l'expatrié, qu'il soit professionnel ou personnel. Il s'agit de la communication, de l'anticipation de la date de retour ainsi que du poste occupé au retour.

Le succès du retour dépend tout d'abord de la fréquence et de la qualité des contacts qu'entretient l'expatrié avec sa famille, ses amis, ses collègues et ses supérieurs durant toute la durée de l'expatriation. Si, au terme de cette étude, il n'est pas évident que l'environnement

social de l'expatrié ait véritablement changé durant son absence, il en est tout autrement pour l'environnement professionnel. Les expatriés et les responsables des ressources humaines sont unanimes à ce sujet : sur quelques années, la société-mère évolue, que ce soit dans sa structure ou dans sa gamme de produits. Voici d'ailleurs les propos d'un expatrié interrogé à ce sujet : « *Il y a eu pas mal de changements. Il y a de nouvelles structures qui se sont mises en place. Il y a de nouveaux produits qui sont arrivés sur le marché et que l'on a développés.* » Dans ce contexte, il conviendrait donc pour l'expatrié de rester informé au sujet des changements majeurs survenant durant son absence car, à son retour, celui-ci doit réintégrer la société-mère telle qu'elle est devenue. Il existe une deuxième raison pouvant expliquer ce besoin de communication : une fois à l'étranger, il arrive que l'expatrié se sente seul. La communication prend alors tout son sens puisqu'elle permet à l'expatrié de se sentir soutenu par la société-mère : « *C'est important de rester en contact avec la maison-mère, sinon on est un peu perdu au fond de l'Australie ou de l'Afrique du sud. Les gens ont tendance à vous oublier.* »

Notons que si la communication influence la qualité du retour, elle ne semble pas constituer pas un enjeu crucial. En effet, notre époque est propice à la communication. Grâce à Internet, nous pouvons aujourd'hui dialoguer avec l'autre bout du monde sans dépenser des fortunes. A cela, nous pouvons ajouter l'intensification du trafic aérien, ce qui permet de rendre les retours au pays plus abordables qu'auparavant.

Le deuxième élément que nous avons répertorié comme influençant grandement le retour est la date du retour effectif. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la dimension temporelle est souvent évoquée par les expatriés interrogés. Pour la plupart d'entre eux, l'expatriation doit s'apparenter à une période arrêtée dans le temps. La durée doit être clairement définie avant le départ : « *Pour moi, c'était clair : pendant trois ans, j'étais au Maroc. Le fait que la durée soit très claire dès le départ aide à ne pas trop s'accrocher et à se dire que de toute façon c'est comme ça. Après, la page est tournée.* »

Il semblerait donc important pour l'expatrié de connaître, avant même son départ pour l'étranger, la durée de l'expatriation. Dans cette optique, nous conviendrons que les contrats avec possibilité de renouvellement ne sont acceptables que dans la mesure où toute prolongation du contrat est envisagée suffisamment longtemps à l'avance. Il conviendrait ensuite de confirmer la date du retour au cours des douze à huit mois précédant le retour. Une telle anticipation devrait permettre à l'expatrié de gérer efficacement son temps et d'éviter

ainsi tout retour précipité. En effet, n'oublions pas que, entre le moment où l'expatrié apprend qu'il va rentrer et le moment où il rentre effectivement, les tâches à remplir sont nombreuses. Passons les principales en revue.

Il faut d'abord laisser le temps à l'expatrié d'achever correctement sa mission. Le retour semble d'autant plus facile que l'expatrié a le sentiment d'avoir atteint ses objectifs professionnels. Dans certains cas, il ne s'agit pas d'achever la mission, mais plutôt de la transmettre. Il conviendrait alors de prendre le temps d'assurer la transition. D'après les expatriés ayant vécu ce cas de figure, transmettre la mission dans de bonnes conditions faciliterait le retour : *« On évite la frustration de se dire que l'on a travaillé pendant des années , puis que l'on part et qu'il n'y a personne pour continuer. »*

Durant ce laps de temps, l'expatrié doit également régler certaines formalités avant de quitter le pays. Les citer serait trop fastidieux puisque cela dépend du pays et du niveau d'intégration de l'expatrié et de sa famille dans ce pays. Néanmoins, il conviendrait de s'y prendre suffisamment longtemps à l'avance, comme en témoigne un des expatriés interrogés : *« Je dirais que le retour en Belgique, ça a été. C'était plutôt le départ du Maroc qui était difficile. C'était surtout lié à des problèmes administratifs. Il y a énormément de papiers et de démarches à faire avant de pouvoir quitter le pays. En fait, le dernier mois, on ne l'a pratiquement passé qu'à ça, avec beaucoup de tensions parce qu'il y a des dates qui sont bien calées. »*

Finalement, connaître la date du retour suffisamment longtemps à l'avance permettrait à l'expatrié et sa famille d'établir des plans réalistes à moyen terme. En effet, il conviendrait notamment d'envisager le retour en termes de logement et de scolarité des enfants.

Le troisième élément, et non le moindre, que nous avons identifié comme influençant plus particulièrement le succès du retour est le poste occupé par l'expatrié au sein de la maison-mère à son retour. A ce sujet, formulons plusieurs remarques.

Tout d'abord, si la société-mère souhaite éviter toute déception au retour, celle-ci devrait veiller à la cohérence et au réalisme des attentes professionnelles de l'expatrié, et ce avant même le départ. Dans cette optique, il incomberait à la société-mère et à l'expatrié de

répondre ensemble à la question suivante : dans quelle mesure l'expérience pourra-t-elle influencer la carrière future de l'expatrié ?

Il est ensuite primordial qu'un poste attende l'expatrié à son retour. A défaut, celui-ci se sent inutile et a le sentiment d'avoir perdu son temps à l'étranger. L'expatriation est alors perçue comme une pénalisation.

Finalement le poste au retour devrait permettre, dans la mesure du possible, de valoriser l'expérience et les nouveaux acquis de l'expatrié. Cette valorisation semble s'avérer bénéfique tant pour la société-mère que pour l'expatrié lui-même. En effet, elle permettrait à la société-mère de tirer profit des nouveaux acquis et d'obtenir ainsi un retour sur investissement. Elle permettrait également d'exprimer une certaine reconnaissance à l'égard du travail fourni pour l'expatrié, ce qui semble être fortement apprécié par ce dernier.

Notons qu'un quatrième élément semble influencer le succès du retour, mais dans une moindre mesure. Il s'agit du logement. Il apparaît que disposer de son propre logement dans son pays d'origine permettrait à l'expatrié d'éviter certains soucis au retour et de se sentir plus rapidement installé. Le chamboulement des routines s'avèrerait alors moins important.

4. LA PRÉSENTATION DU PLAN D'ACCOMPAGNEMENT AU RETOUR

L'objectif de cette recherche est d'élaborer un plan d'accompagnement au retour des expatriés. Ce plan se présente en réalité sous la forme de deux lignes du temps, l'une adressée aux expatriés et l'autre aux sociétés-mères, proposant une séquence d'actions favorisant le succès du retour. Ces deux lignes du temps sont présentées aux figures 4 et 5.

Ces deux lignes du temps sont en réalité divisées en quatre périodes : avant l'expatriation, pendant toute la durée, au cours des 12 à 3 mois précédant le retour et au cours des quelques semaines suivant le retour. Pour chacune de ces périodes, nous répertorions des actions pouvant être mises en place par l'expatrié lui-même ou par la société-mère afin de faciliter le retour.

FIGURE 4 LA PLANIFICATION DU RETOUR POUR L'EXPATRIE

Avant l'expatriation

Envisager plusieurs alternatives de carrière.
Eviter de se confiner dans une seule voie professionnelle tracée d'avance.

Garder un point d'attache en Belgique (appartement, maison).

Au cours des 12 à 3 mois précédant le retour

Se préparer au retour professionnel, soit :

- Achever ou transmettre correctement la mission ;
- Déterminer avec la société-mère le poste qui sera occupé au retour.

Se préparer au retour personnel, soit :

- Faire ses adieux au pays, aux amis et aux collègues ;
- Préparer le déménagement du pays d'accueil et l'emménagement en Belgique

Si nécessaire, revenir quelques jours en Belgique pour préparer le retour définitif (logement, scolarité des enfants, ...).



Pendant toute la durée de l'expatriation

Etablir un contact régulier avec la famille et les amis

- Internet et téléphone
- Retours en Belgique

Se maintenir au cours des changements majeurs survenant dans l'environnement professionnel ainsi que dans l'environnement personnel.

Au cours des quelques semaines suivant le retour

Se montrer patient et conciliant.

Rester à l'écoute du conjoint et des enfants.

Garder en mémoire l'expérience vécue.

FIGURE 5 LA PLANIFICATION DU RETOUR POUR LA SOCIETE-MERE

Avant l'expatriation

Vérifier l'adéquation entre les envies de l'expatrié et les postes envisageables par la société-mère au retour.

Eviter toute confusion sur la durée de l'expatriation.

Au cours des 12 à 3 mois précédant le retour

Fixer précisément la date ou la période de retour.

Attribuer un poste à l'expatrié qui, dans la mesure du possible :

- répond aux attentes de l'expatrié ;
- utilise et valorise au mieux les nouvelles connaissances et compétences de l'expatrié.

Permettre à l'expatrié de revenir quelques jours en Belgique afin de préparer son retour (école, logement, ...).



Pendant toute la durée de l'expatriation

Etablir un contact régulier avec l'expatrié.

- Internet et téléphone
- Retours en Belgique
- Visites sur place de responsables de la société-mère

Informers l'expatrié au sujet des changements majeurs survenants dans la société-mère.

Etre disponible en cas de besoin.

Au cours des quelques semaines suivant le retour

Tenir ses engagements en terme de poste.

Montrer une certaine reconnaissance à l'égard du travail réalisé par l'expatrié en :

- remerciant l'expatrié pour son travail ;
- tirant profit des nouvelles compétences et connaissances acquises par l'expatrié.

Permettre à l'expatrié de partager son expérience si le besoin se fait sentir.

CONCLUSIONS

L'objectif de notre étude était d'élaborer un plan d'accompagnement au retour des expatriés. Pour ce faire, nous avons interrogé quinze expatriés ainsi que deux responsables des ressources humaines. Bien que les deux lignes du temps présentées ci-avant récapitulent les principaux résultats obtenus, certaines remarques méritent une attention particulière.

Tout d'abord, au terme de cette recherche, nous pouvons affirmer qu'il existe bel et bien des mesures destinées à aider l'expatrié dans son retour. Ces mesures s'échelonnent tout au long du processus d'expatriation et concernent tantôt l'expatrié, tantôt la société-mère.

Il semble également que trois éléments jouent un rôle crucial dans le retour de l'expatrié, qu'il soit professionnel ou personnel. Il s'agit de la communication, de l'anticipation de la date de retour ainsi que du poste occupé au retour. La société-mère qui souhaite faciliter le retour de ses expatriés ne devrait donc pas perdre de vue ces trois éléments. De manière plus générale, elle devrait également veiller à gérer les attentes, maintenir la communication et valoriser l'expérience.

Il est intéressant de noter que la plupart des expatriés que nous avons interrogés ne semble pas avoir rencontré de difficultés majeures au cours de leur retour. Il convient cependant de nuancer quelque peu ces propos. En effet, au terme de cette étude, il apparaît que les difficultés affectant plus particulièrement le retour sont celles d'ordre professionnel, plutôt que personnel. Or, les expatriés que nous avons interrogés travaillaient toujours pour la même entreprise, celle qui les avait envoyés à l'étranger. Qu'en est-il, par contre, des expatriés qui ont quitté la société-mère après leur retour ? En effet, nous pouvons logiquement penser qu'une réintégration professionnelle échouant réellement conduise à un départ de l'expatrié de la société-mère. Une nouvelle piste de recherche serait ainsi de rencontrer des expatriés qui ont quitté leur entreprise à leur retour. Il semble néanmoins plus difficile d'identifier ces personnes.

Enfin, ajoutons qu'il conviendrait d'éviter d'être trop alarmiste. S'il est vrai que l'épreuve du retour peut s'avérer difficile, elle est rarement insurmontable. Plusieurs raisons nous amènent à poser ce constat. Tout d'abord, dans cette étude, nous avons envisagé la

plupart des problèmes pouvant être rencontrés par l'expatrié au cours de son retour. Il est évident qu'un expatrié pris individuellement ne rencontre pas l'ensemble de ces difficultés. Ajoutons également qu'un expatrié est un individu qui a été amené à vivre dans un environnement étranger. Au cours de cette expérience, celui-ci a inévitablement développé des facultés de débrouillardise et d'adaptation. Finalement, n'oublions pas que l'expatriation résulte le plus souvent d'un choix délibéré de l'expatrié.

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, N. (1994), "Transitions entre deux cultures : l'expatriation et le retour au pays" , in ADLER N. (1994), *Comportement organisationnel – une approche multiculturelle*, Editions Reynald et Goulet, Ottawa, pp.243-270.
- BARUCH, Y.; STEELE, D.J.; QUANTRILL, G.A. (2002), "Management of expatriation and repatriation for novice global player", *International Journal of Manpower*, vol.23, n°7, pp.659-671.
- BLACK, J.S (1992), "Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance", *Human Relations*, vol.45, n°2, pp.177-192.
- BLACK, J.S. (1994), "O Kaerinasai: Factors related to Japanese repatriation adjustment", *Human Relations*, vol.47, n°12, pp.1489-1507.
- BLACK, J.S., GREGERSEN, H.B (1993), "Global executive development: Keeping high performers after international assignments", *Academy of Management Proceedings*, pp.132-136.
- BLACK, J.S.; GREGERSEN H.B. (1999), *So you're coming home*, Global Business Publishers, USA.
- BLACK, J.S., GREGERSEN, H.B (1999), "The right way to manage expats", *Harvard Business Review*, vol.77, n°2.
- CERDIN, J-L. (1999), *La mobilité internationale, réussir l'expatriation*, Editions d'organisation, Paris.
- DELON, E. (2000), *Mobilité internationale: expatriation, détachement, mission*, Editions Liaisons, Paris.
- DELON, E. (2001), "Retour gagnant pour les hauts potentiels", *Entreprise&Carrières*, n°572, 17/04/2001.

- ELINGSBO, T. ; THORELL, J. (2003), "Expatriate assignment – A means for career development: Case studies of four Swedish MNCs", Master's Thesis, Lulea University of Technology, 2003.
- FRAZEE, V. (1997), "Welcome your repatriates home", *Global Workforce*, vol.2, n°2, pp.24-28.
- HURN, B.J. (1999), "Repatriation: The toughest assignment of all", *Industrial and Commercial Training*, vol.31, n°6, pp.224-228.
- KLAFF, L. (2002), "The right way to bring expats home", *Workforce Management*, pp.40-44.
- LINEHAN, M.; SCULLION, H. (2002), "Repatriation of female executives: Empirical evidences from Europe", *Women in Management Review*, vol.17, n°2, pp.80-88.
- NAPIER, N.K. ; PETERSON, R.B. (1991), "Expatriate re-entry : What do repatriates have to say", *Human Resource Planning*, vol.14, n°19-28
- O'SULLIVAN, S.L. (2002), "The protean approach to managing repatriation transitions", *International Journal of Manpower*, vol.23, n°7, pp.597-616.
- PAIK, Y.; SEGAUD, B.; MALINOWSKI, C. (2002), "How to improve repatriation management: are motivations and expectations congruent between the company and expatriates?", *International Journal of Manpower*, vol.23, n°7, pp.635-648.
- PELTONEN, T. (1997), "Facing the rankings from the past: A tournament perspective on repatriate career mobility", *International Journal of Human Resource Management*, vol.8, n°1, pp.106-123.
- SABA, T. ; VALLEE, G. (2000), "Gérer la mobilité internationale des cadres : des aspects juridiques à ne pas ignorer", *Gestion*, vol.25, n°1, pp.23-31.
- SOLOMON, C.M. (1995), "Repatriation: Up, down or out?", *Personnel Journal*, vol.74, n°1, pp.28-37.
- STORTI, C. (2001), *The art of coming home*, Intercultural Press, USA.
- STROH, L.; GREGERSEN, H.B.; BLACK, J.S (2000), "Triumphs and tragedies: Expectations and commitments upon repatriation", *The International Journal of Human Resource Management*, vol.11, n°4, pp.681-697.
- SUUTARI, V.; VALIMAA, K (2002), "Antecedents of repatriation adjustment: new evidence from Finish repatriates", *International Journal of Manpower*, vol.23, n°7, pp.617-634.
- VEGA, M.P. (2002), "Un tuteur et un référent métier", *Entreprise&Carrières*, n°625, 11/06/2002.
- VERMOND, K. (2001), "Expatriates come home", *CMA Management*, vol.75, n°7, pp.30-33.

- WEBB, A.; WRIGHT, P.C. (1996), "The expatriate experience: Implications for career success", *Career Development International*, n°1, pp.38-44.
- WOZNIAK, L. (1997), "The challenges of employee repatriation", *Relocation Journal & Real Estate News*, vol.11, n°8.