

Management des expatriés

Introduction

La gestion internationale des ressources humaines est devenue une véritable variable stratégique au cœur des mutations des entreprises. Dans le cadre du marché de l'emploi et de la globalisation, la gestion de l'expatriation est ainsi considérée comme un facteur clé de succès, à la fois pour les organisations qui s'internationalisent, mais également pour les individus attentifs à leur développement personnel et à la progression de leur carrière.

Il n'existe aucun mode d'emploi universel pour gérer des mains-d'œuvre multiculturelles. Les styles de leadership, la motivation, la prise de décision ainsi que les modes de planification, d'organisation, de direction et de contrôle varient d'un pays à l'autre. En effet, gérer un projet de construction en Arabie Saoudite avec un personnel provenant d'Asie, d'Europe, du Moyen-Orient et d'Amérique du Nord ne constitue pas le même défi qu'entreprendre le même type de projet chez soi avec une équipe beaucoup plus homogène sur le plan culturel.

En ce sens, l'objectif de cette étude est de montrer que la mobilité internationale est un processus complexe qui induit des facteurs humains, culturels et organisationnels et de proposer divers axes de réflexion sur la gestion de l'expatriation. Après une introduction au thème des expatriés, nous allons traiter le processus d'expatriation en prenant en compte les particularités dans chaque phase (avant, pendant et après) de ce processus délicat. Dans la troisième partie de cette fiche nous nous intéresserons à la question de l'échec de l'expatriation et enfin nous proposerons une synthèse pratique avec des ultimes recommandations pour les gestionnaires des ressources humaines dans le cadre de la mobilité internationale.

1. Qui sont les expatriés ?

1.1. Définition d'un expatrié

Il s'agit d'une personne qui travaille et réside temporairement dans un pays étranger. L'expatrié est un salarié qui est envoyé en mission professionnelle à l'étranger par une entreprise. Aussi, les personnes qui travaillent à l'étranger de leur propre initiative, sans être envoyés par une entreprise de leur pays d'origine, ne sont pas considérées comme expatriés (ce phénomène est appelé « self - directed expatriation » (Richardson et Mallon, 2005)).

La définition d'un expatrié peut être accompagnée par la définition des différents types de salariés dans les entreprises internationales. Nous pouvons ainsi distinguer trois populations de salariés :

- les PCN (parent country nations), sont des salariés originaires du pays où est situé le siège social de l'entreprise. Un PCN devient expatrié dès lors que l'entreprise l'affecte à une filiale à l'étranger,
- les HCN (host country nations), salariés venant des pays où sont installées les filiales. Ils peuvent également être considérés comme expatriés dans le pays du siège social,
- les TCN (third country nations), les salariés originaires ni du pays du siège social ni du pays de la filiale, mais d'un autre - d'un troisième pays. Les TCN sont ainsi des expatriés soit dans le pays du siège social soit dans un autre pays où se trouve une filiale de l'entreprise internationale.

Par ailleurs, la durée de l'expatriation varie selon les entreprises ainsi que selon le pays d'origine de l'entreprise. D'une manière générale, les salariés européens et américains partent 2 ou 3 ans, maximum 5 ans, à l'étranger. Les entreprises asiatiques ont tendance à envoyer leurs salariés pour des missions plus longues. La durée de l'expatriation des japonais par exemple varie de 5 à 7 ans.

1.2. Un profil type d'un expatrié ?

Le profil pré-établi de l'expatrié est impossible de décrire. Le type de mission à l'étranger, le pays d'affectation et bien autres critères (voir plus loin : les critères de sélection) rentrent en jeu quand une entreprise choisit la personne qui part travailler dans un pays étranger. En revanche, d'après une étude d'un grand magazine en ressources humaines Américain (« HR magazine ») en mai 2006, il s'avère que le profil le plus courant constaté d'un expatrié est : un homme européen, entre 39 et 40 ans en moyenne, marié et accompagné par sa conjointe et ses enfants. Il part pour une durée de 1 à 3 ans. (Source : interventions de Mr. El Akremi, IAE Toulouse janvier-février 2008).

1.3. La situation des femmes expatriées

Comme nous venons de le voir dans le profil type d'un expatrié, la plupart du temps ce sont les hommes qui sont expatriés. Selon l'étude de HR magazine, seulement 18 % des expatriés sont des femmes (Source : interventions de Mr. El Akremi, IAE Toulouse janvier-février 2008). Plusieurs raisons expliquent ce faible taux d'expatriation des femmes selon différentes études, à savoir :

- les femmes sont réticentes à s'expatrier pour préserver leur vie de couple et de famille,
- en général, les hommes ont des salaires plus élevés, par conséquent on préfère sacrifier l'emploi de la femme qui est souvent le moins bien rémunéré,
- l'existence de stéréotype culturel : *Exemple : C'est l'homme qui s'expatrie et la femme qui l'accompagne...*
- souvent, les expatriés occupent un poste élevé dans la hiérarchie : or les femmes sont généralement tenues à l'écart des postes de direction, ce qui ne facilite pas leurs démarches d'expatriation,
- autre stéréotype : les femmes sont moins « solides » que les hommes, c'est-à-dire qu'elles supporteront plus difficilement les différents changements engendrés par une expatriation,
- des contraintes culturelles religieuses. *Exemple : les postes de direction ou de négociation sont uniquement disponibles pour les hommes dans les pays musulmans.*

(Source : interventions de Mr. El Akremi, IAE Toulouse janvier-février 2008)

Certes, la notion d'expatriation est un élément essentiel pour le développement d'une entreprise. Aujourd'hui encore, le nombre de femmes expatriées est faible par rapport aux hommes. Néanmoins, ce taux diminue et l'apparition de femmes expatriées évolue. Par ailleurs, le rôle d'expatrié est difficile. Il demande une certaine ouverture d'esprit au monde nouveau. Les différentes phases que nous allons évoquées ci-dessous sont des phases importantes que l'entreprise doit accompagner.

2. Les différentes phases de l'expatriation

Dans cette partie de cette fiche nous allons détailler l'expatriation en trois phases différentes : avant, pendant et après l'expatriation. Les enjeux de la gestion des ressources humaines ne sont pas les mêmes, c'est pourquoi nous allons voir les particularités de chacune des étapes de l'expatriation.

2.1. Avant le départ à l'étranger

La préparation du processus d'expatriation est très importante. En effet, avant d'envoyer le salarié à l'étranger il faut non seulement le préparer, le former mais surtout bien le choisir. De part l'internationalisation de l'économie, les cadres aujourd'hui ont de plus en plus de chance de partir à l'étranger pour transmettre un savoir-faire, diriger un projet, avoir une expérience internationale pour atteindre les plus hauts postes dans leur entreprise. Dorénavant, l'expatriation pour les entreprises françaises est considérée comme une étape normale dans la carrière d'un cadre.

Souvent l'expatriation se fait en urgence pour combler un besoin impératif dans un autre pays. Ainsi, la phase avant le départ à l'étranger ne bénéficie-t-elle pas de l'attention nécessaire. Nous allons étudier les éléments qui devraient être pris en compte avant que la personne parte à l'étranger.

Sélectionner les bonnes personnes

Harvey et Milorad (2001) ont détaillé la procédure de sélection d'un expatrié étape par étape. Pour eux, la sélection commence par une décision, qu'il s'agisse d'un recrutement externe ou interne, passant par divers tests relatifs aux aptitudes cognitives et tests de personnalité, jusqu'à la phase finale où les missions et les profils retenus sont confrontés. Ces deux auteurs présentent donc une méthode théorique du processus de sélection.

Cependant cela ne correspond pas forcément à la réalité des entreprises aujourd'hui. En effet, comme l'indiquent Harris et Brewster (1999), la sélection d'un expatrié se fait trop souvent en utilisant le recrutement « à la machine à café », reposant sur des critères décrits par une tierce personne qui ne connaît en détail ni le poste à pourvoir ni les compétences nécessaires pour la mission à l'étranger. Le candidat est ainsi préalablement sélectionné sur la base de recommandations, et l'étude des compétences et des connaissances nécessaires a alors peu de valeur. Une importance particulière devrait être donnée au processus de sélection et à l'évitement du recrutement « à la machine à café » car une sélection ratée peut avoir des conséquences importantes aussi bien pour l'entreprise que pour l'individu (voir : Le débat sur l'échec de l'expatriation).

Critères de sélection

Généralement, la sélection des expatriés se fait en fonction de plusieurs critères :

- Les compétences techniques : C'est le critère le plus important pour l'entreprise. Elles ne sont toutefois pas suffisantes pour établir si l'employé a toutes les aptitudes et les traits de caractère requis qui lui permettront de fonctionner à son mieux dans un environnement et une culture parfois radicalement différente de la sienne. Un processus de sélection plus élaboré, incluant notamment des tests psychométriques combinés avec des entretiens personnelles, peut remédier à ce manque.
- Le 2^{ème} critère est la capacité de l'individu à s'adapter à la culture : Il peut se mesurer à l'aide de questionnaires, de tests d'intelligence culturels...mais sont-ils réellement adaptés ? En effet, les tests de sélection ont une validité faible dans le cas de l'expatriation : le lien entre performance et

tests est faible. Plusieurs raisons peuvent être soulignées pour expliquer cette faible validité des tests d'intelligence culturelle :

- la majorité des tests sont anglo-saxons et sont donc marqués par cette culture : ces tests ne sont ainsi parfois pas ou peu adaptés au pays,
 - l'interprétation des tests est très différente d'une culture à l'autre,
 - l'évaluation des traits de personnalité est très complexe.
- La situation familiale : A la lecture de nombreux articles, nous avons pu constater que les entreprises préfèrent souvent envoyer à l'étranger un salarié en couple.
 - Les critères du pays d'accueil : Celui-ci est très important et doit être pris en compte dans le processus de sélection de toute entreprise. Par exemple, les cultures asiatiques sont plutôt réticentes à recevoir des directives d'une femme manager.
 - Enfin, la maîtrise de la langue (et/ou la capacité à maîtriser la langue du pays d'accueil) s'avère être le dernier critère constaté par l'entreprise lors d'un processus de sélection à l'expatriation.
- (Source : interventions de Mr. El Akremi, IAE Toulouse janvier-février 2008)

Les orientations de carrières des individus

L'entreprise doit avant tout s'assurer que le candidat à l'expatriation est non seulement prêt, mais également capable d'évoluer dans un milieu professionnel culturellement différent.

Pour aider les entreprises et éclairer les choix que l'individu doit faire tout au long de sa carrière, Edgard Schein a proposé dans les années 90 d'identifier les ancrs de carrière d'une personne (Cerdin, 2007). Ces dernières correspondent à ce que l'individu considère de plus important et de non négociable dans sa carrière. Elles guident et contraignent toutes les décisions majeures de la carrière. Connaître son ancre de carrière va permettre de mieux se situer par rapport à la mobilité internationale et aux choix qu'elle implique. En effet, certaines ancrs de carrière conduisent à la mobilité internationale plus facilement que d'autres et permettent également une meilleure adaptation internationale.

Les travaux de Schein ont dégagé huit ancrs de carrière : l'ancre technique, l'ancre managériale, l'ancre autonomie, l'ancre sécurité, l'ancre créativité, l'ancre dévouement à une cause, l'ancre défi pur et l'ancre style de vie.

De plus, toujours selon l'inventeur du concept, la perception que les individus ont d'eux-mêmes concerne :

- leurs talents et capacités,
- leurs mobiles et besoins,
- leurs attitudes et valeurs.

Au fil de son expérience personnelle, familiale et professionnelle, l'individu développe une vision de plus en plus claire de ses propres capacités, motivations et valeurs.

Ainsi, les personnes ancrées « autonomie », « managériale » et « technique » devraient plus facilement accepter une mobilité internationale que les personnes ancrées « style de vie », ou « sécurité ». De la même manière, certaines ancrs sont plus favorables à l'adaptation que d'autres (Cerdin, 2002).

Par conséquent, les ancrs de carrière peuvent être mobilisées par les organisations pour présumer de la réussite d'une expatriation, en aidant les expatriés potentiels à mieux connaître leurs orientations de carrière, notamment dans le cadre d'un bilan de compétences.

Les motivations personnelles

Qu'est-ce qui motive certaines personnes à partir vivre et travailler à l'international ? Cette question est essentielle pour identifier les personnes pouvant évoluer plus efficacement à l'expatriation.

Sur le plan professionnel, plusieurs raisons sont évoquées pour répondre à cette question, à savoir :

- découvrir de nouvelles méthodes de travail,
- acquérir de nouvelles compétences professionnelles,
- avoir des missions plus importantes qu'en France et développer son employabilité,
- évoluer dans sa carrière professionnellement et financièrement,
- rencontrer des personnes de différentes cultures avec qui les missions doivent être réalisées, et partager leurs savoirs,
- apprendre à communiquer plus ouvertement,
- travailler dans une langue étrangère.

L'expatrié en ressortira plus performant et plus compétent professionnellement et personnellement et son retour en France lui sera davantage gratifiant.

Sur le plan personnel, l'expatrié pourra découvrir une nouvelle culture, un nouveau pays, une nouvelle langue, et faire partager cette expérience à sa famille. Une mission à l'étranger permettra à l'expatrié et à sa famille de s'adapter plus aisément dans un nouveau pays.

La société CEM International a réalisé en 2005 et 2006 une enquête ¹ auprès d'environ 1800 français expatriés dans le monde (Annexe 1, Graphique 1). En étudiant les résultats concernant les motivations de ces derniers à s'expatrier, on remarque que les motivations personnelles prennent le dessus sur les motivations professionnelles, mais aussi qu'un français sur deux s'est expatrié pour l'envie de quitter la France. Les autres raisons pour s'expatrier sont, selon cette enquête, liées à l'opportunité d'évolution de carrière et à l'intérêt de la mission à l'étranger. Aussi la rémunération est mentionnée en tant que motivation à partir pour seulement 30% des interviewés. On pourrait s'attendre en effet à un résultat plus important.

Enfin, avant le départ, la sélection et la formation du futur expatrié sont essentielles. Choisir la bonne personne s'est éviter à l'entreprise de perdre de l'argent mais également un éventuel haut potentiel. La prise en compte des motivations personnelles semble primordiale et l'orientation de carrière de l'individu avant le départ permet à l'expatrié d'être rassuré pour son retour. Néanmoins, l'accompagnement de l'expatrié dans son nouveau pays est aussi important pendant sa mission à l'étranger.

2.2 Pendant la mission à l'étranger

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'expatriation est un processus complexe qui contient trois phases, chacune ayant sa particularité. De ce fait, la mission à l'étranger n'est qu'une partie de l'expatriation. Cette étape d'expatriation est évidemment celle où tout se joue. L'expatrié et sa famille sont au cœur des changements. Les enjeux aussi bien organisationnels que personnels sont nombreux. Dans ce qui suit nous allons voir les éléments à prendre en compte pendant que l'expatrié est en mission dans son pays d'accueil.

¹ http://www.mondissimo.com/pdf/expatrie_votrevie_2006.pdf

Processus d'adaptation

Il est important de distinguer les différentes phases et les enjeux d'une expatriation pour surmonter les décalages culturels éventuels tels que les stéréotypes, la fatigue culturelle, les frustrations liées à des situations inattendues et tout choc culturel. Pour cela, le processus d'adaptation interculturelle d'un individu a été décrit dans les années 80 comme une courbe en U présentant quatre phases, selon Torbiorn et Adler (Cerdin, 2002):

- « La lune de miel » : ici, les expatriés sont fascinés par la découverte de la nouvelle culture, et comme des touristes, ils vivent cette première phase d'une manière positive. Ils constatent un décalage entre les comportements de leur culture d'origine et d'accueil sans toutefois remettre en question leur propre système de valeurs. Cependant, leur optimisme peut se refroidir à mesure qu'apparaissent les difficultés (le plus souvent, des problèmes de communication et d'approvisionnement en produits et aliments familiers). D'où la prochaine étape...
- « Le choc culturel » : il s'agit d'un état psychologique qui peut amener à des sentiments de peur, de stress, d'irritabilité et de désorientation. En effet, le changement de valeurs culturelles pour un individu va être un choc lors de son expatriation au bout de quelques mois. Cette période de désillusion et de frustration varie selon les individus et les pays. Souvent les entreprises ne soutiennent pas leurs expatriés durant cette phase, d'où un échec de l'expatriation qui se termine par un retour au pays d'origine.
- « L'adaptation » : dans cette phase l'individu change de cadre de référence en adoptant en partie celui du pays d'accueil. C'est par un processus d'acculturation que l'individu réussira à dépasser le choc culturel, et à accepter les changements. Il va ainsi commencer à comprendre la culture étrangère, en modifiant notamment son comportement. Cela ne signifie pas qu'il renonce à sa culture d'origine mais simplement qu'il commence à se comporter selon les normes culturelles locales.
- « La maturité » : grâce à une adaptation progressive, l'individu va améliorer sa capacité à fonctionner efficacement dans la nouvelle culture.

Ce modèle de la courbe en U est intéressant et peut constituer un bon moyen de structurer une politique de formation interculturelle échelonnée dans le temps pour une entreprise. Ce qui nous amène à voir notre prochaine partie : l'importance de la formation interculturelle.

La formation interculturelle

L'environnement international est une réalité de tous les jours au sein de toute entreprise : postes à pourvoir à l'étranger, négociations avec des partenaires étrangers, contacts internationaux avec des clients, des collaborateurs ou des associés... C'est au quotidien que les échanges interculturels ponctuent la vie d'une organisation. Or, l'absence de connaissances précises sur les habitudes culturelles peut entraîner des répercussions négatives à plusieurs niveaux, de la simple situation embarrassante à la rupture de relations entre sociétés voire la perte d'un contrat ou d'un accord. C'est pourquoi il est primordial pour une organisation de mettre en place des formations de management interculturel.

De plus, la formation culturelle suscite beaucoup d'interrogations quant à son efficacité. Parfois, les entreprises la perçoivent davantage comme un coût que comme un investissement. Cependant, cette formation est censée augmenter la compréhension du salarié expatrié de la culture de son pays d'affectation. En effet, l'adaptation culturelle dans un pays n'est pas toujours évidente : côtoyer au jour le jour un environnement non familier est facteur de stress émotionnel et physiologique. Ainsi, une formation interculturelle amoindrira les effets du choc culturel, en donnant l'occasion à la personne d'apprendre et de s'adapter dans le pays d'accueil (Source : interventions de Mr. El Akremi, IAE Toulouse janvier-février 2008).

De plus, une formation à caractère pluriculturel (histoire, vie politique, géographie...) pour les expatriés prêts à partir est essentielle afin de pouvoir comprendre la psychologie du pays ou de

la zone géographique concernée. Ce type de formation permet de prendre conscience de l'influence de la culture sur les modes de pensée et de fonctionnement ainsi que sur les rapports professionnels avec les collègues. Pour optimiser les formations, il est fortement recommandé d'y intégrer le conjoint. Si le conjoint a été correctement renseigné, il pourra alors jouer au mieux son rôle sur place car il possédera le recul et les attitudes nécessaires. Cette formation aura donc pour objectif de faciliter l'adaptation des expatriés et de leurs familles, favoriser l'efficacité professionnelle de l'expatrié, réduire l'impact du "choc culturel", mais aussi d'aborder les préoccupations des conjoints.

La formation interculturelle pourrait contenir par exemple la compréhension des contextes culturels par des mises en situation, des jeux de rôles, des extraits de films, des témoignages d'anciens expatriés, des cours de langue, des expériences de terrain, des programmes documentaires...

Nous avons vu que la formation interculturelle est nécessaire à une prise de conscience de l'expatrié et de sa famille à un environnement différent. Néanmoins, le retour de l'expatrié dans son pays d'origine n'est pas non plus sans crainte. Le choc culturel peut subsister et plus particulièrement avec une expatriation à long terme qui aura entraîné des changements sociaux, culturels, psychologiques importants.

2.3 Le retour au pays d'origine : la phase après l'expatriation

Le retour au pays après un séjour de trois ou quatre ans peut s'avérer tout aussi difficile que le départ. L'expatrié et ses proches ont changé, le pays d'origine aussi. Le simple fait de renouer avec ses « bonnes vieilles habitudes » peut exiger une période de réadaptation plus ou moins longue. Par ailleurs, la réinsertion dans le milieu de travail ne se passe pas toujours aussi bien qu'elle le devrait. C'est le cas, et cela arrive souvent, de confier à la personne qui revient au pays un poste qui ne tient pas compte des compétences et du savoir-faire acquis à l'étranger, de plus, elle risque de ne pas retrouver le degré d'autonomie dont elle jouissait à l'étranger. D'après les statistiques, un cadre expatrié a deux fois plus de chances de quitter son entreprise au cours de l'année qui suit son retour qu'un homologue qui aurait toujours travaillé en France. Une réintégration difficile peut en effet facilement pousser un salarié à quitter l'entreprise. Les employeurs devraient ainsi reconnaître les compétences que les expatriés acquièrent à l'étranger et leur offrir des postes en conséquence.

Le manque de prise en compte d'une gestion des retours était noté comme l'élément de la gestion des ressources humaines qui créait le plus d'insatisfaction parmi les expatriés français de l'enquête de la société CEM International (Annexe 1, Graphique 2). Le support organisationnel devrait donc être renforcé au cours de cette phase. La solution consisterait à accompagner le retour, professionnellement mais également psychologiquement. Voici quelques suggestions pour bien gérer le retour de l'expatrié :

- avant le départ à l'étranger de l'expatrié, le superviseur hiérarchique et le DRH pourraient s'entretenir et conclure une garantie écrite ou un accord précisant dans les grandes lignes le type d'emploi proposé au retour. Cet accord aura comme objectif de diminuer le sentiment d'insécurité de l'expatrié par rapport à sa place dans l'organisation après l'expatriation. Un engagement clair permettra également de mieux prendre en compte l'expérience internationale et les compétences acquises à l'étranger pour que l'entreprise et l'expatrié puissent tirer pleinement profit de la période de l'expatriation.
- L'expatrié pourra se voir nommé un tuteur dans l'organisation du pays d'origine pendant l'expatriation. Le tuteur aura en charge d'assurer la communication continue avec l'organisation de départ et éviter que l'expatrié s'éloigne de ses collègues et des problématiques de « la maison ».

- Un séminaire de formation qui prépare le salarié et sa famille à comprendre leurs éventuelles réactions psychologiques lors du retour (« contre choc culturel ») pourra faciliter l'adaptation et montrer en même temps que l'entreprise s'occupe de l'expatriation en tant que processus complexe faisant partie de la vie du salarié.
- Enfin, l'expatriation a souvent des conséquences très positives concernant les revenus du salarié. Cette situation financière confortable est remise en cause au moment du retour dans le pays d'origine. L'entreprise pourra mettre en place des systèmes d'aide financière et fiscale pour aider les expatriés à s'adapter à leur changement de situation financière.

Les procédures liées au retour de l'expatrié et de sa famille au pays d'origine ne sont pas autant développées que la gestion des départs, dans les entreprises. Plusieurs études montrent que même les outils de base ne sont pas utilisés dans les organisations. Par exemple, dans l'étude de Bossard et Peterson (2005), 65% des expatriés n'ont reçu aucun briefing de la part de l'organisation d'origine à leur retour et 20% des interviewés disent que leurs compétences acquises à l'étranger n'étaient pas du toutes utilisées après leur retour. Selon une étude réalisée par Lazarova et Caligiuri (2001) uniquement 10% des interviewés ont été informés des changements dans l'organisation d'origine, 50% étaient en contact permanent avec leur entreprise d'origine et 36% ont participé aux programmes de la gestion de carrière. Il est donc évident que la gestion de retour de l'expatrié reste un élément à développer dans la mobilité internationale.

3. Débat sur l'échec de l'expatriation

Les facteurs explicatifs de la réussite internationale sont nombreux, allant de l'adaptation de la personne à son travail, à ses contacts avec les membres de la culture d'accueil, sans oublier les conditions générales de vie, l'autonomie dans le travail, le soutien fourni par l'entreprise, la culture du pays d'expatriation ou les qualités propres à chaque individu (Schermerhorn et al, 2006).

Alors pourquoi certaines personnes réussissent-elles mieux que d'autres à l'internationalisation ? Cette question est fondamentale pour ceux qui interviennent dans la gestion de la mobilité internationale des personnes. Etre capable d'y répondre reviendrait à diminuer les risques d'échec.

Une définition large de l'échec de l'expatriation

Nous pouvons trouver trois définitions qui rentrent en compte dans l'échec de l'expatriation :

- Un retour prématuré de l'expatrié avant la fin de son contrat à l'étranger

Plusieurs raisons peuvent être l'origine de ce retour prématuré. Pour les expatriés occidentaux (Europe/USA), la raison la plus souvent indiquée est les difficultés d'adaptation de la famille ou du conjoint de l'expatrié. C'est la raison pour laquelle les entreprises ne peuvent pas ignorer la situation familiale de l'expatrié. Selon les statistiques américaines, entre 16 et 40% des expatriés américains reviennent dans l'entreprise d'origine avant la fin de leur contrat, quand ils sont partis dans des pays développés ; environ 70% quand ils sont partis dans pays en voie de développement.

Il est important de noter que les raisons d'un retour prématuré ne sont pas les mêmes pour les expatriés d'origine des pays asiatiques. Ils reviennent prématurément principalement pour des raisons liées à l'incapacité professionnelle ou à la surcharge des responsabilités pesant sur l'expatrié.

- La sous performance du salarié durant l'expatriation

Le soutien organisationnel et la formation peuvent influencer la performance de l'expatrié et ainsi éviter sa sous performance. L'importance du processus de sélection reste un élément important pour empêcher cette forme d'échec. La bonne personne à la bonne place est primordiale aussi dans la sélection d'un expatrié.

- Les expatriés quittent leur entreprise après leur expatriation :

Il s'agit d'un problème d'intégration dans l'organisation d'origine caractérisé souvent par le manque de soutien pour le retour. L'expérience internationale n'est pas valorisée quand les expatriés reviennent dans leur pays d'origine (pas d'évolution de poste, de rémunération...).

(Source : interventions de Mr. El Akremi, IAE Toulouse janvier-février 2008)

Coûts de l'expatriation

Pour les employeurs, le coût des expatriés qui passent de longues périodes dans un autre pays, peut être très élevé. En effet, selon Mercer ², Consultant en ressources humaines, affecter un employé à l'étranger revient à dépenser l'équivalent de 3 ou 4 fois son salaire annuel. Un mandat type de 3 ans représente donc un investissement de 750 000\$ à 1 000 000\$, en tenant compte des indemnités d'expatriation, des avantages sociaux, des frais de déménagement et autres dépenses d'installation.

Par conséquent, pour une entreprise internationale, envoyer des cadres à l'étranger revient très cher surtout si le résultat du travail fourni par le salarié aboutit à un échec. Cela aura également un impact sur l'image de cette dernière.

Ultimes Recommandations

Souvent rattachés à l'administration du personnel et la DRH, la gestion des expatriés est plus complexe qu'on peut le penser. Pour « rentabiliser » une expatriation, qui nous l'avons vu constitue un réel investissement, les entreprises devront chercher évidemment à maximiser le rendement de leurs cadres expatriés. Comment ?

- D'abord en recrutant des gens conscients des réalités interculturelles et réunissant toutes les compétences requises. Cela nécessite donc de préparer correctement les entretiens de sélection ;
- En fournissant ensuite une solide formation personnelle et professionnelle ainsi que les moyens de s'adapter à la nouvelle culture ;
- En soutenant leurs expatriés tout au long de leur mandat, notamment en veillant aux besoins et au bien-être de leur famille ;
- Enfin en suivant de près leur retour au pays et leur réinstallation.

² Jean-Sébastien Trudel, « Les expatriés devraient être traités aux petits oignons », les Affaires, 8 novembre 2003, p 7

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
1. QUI SONT LES EXPATRIÉS ?	1
1.1. <i>Définition d'un expatrié</i>	1
1.2. <i>Un profil type d'un expatrié ?</i>	2
1.3. <i>La situation des femmes expatriées.....</i>	2
2. LES DIFFÉRENTES PHASES DE L'EXPATRIATION	3
2.1. <i>Avant le départ à l'étranger.....</i>	3
2.2. <i>Pendant la mission à l'étranger</i>	5
2.3. <i>Le retour au pays d'origine ; la phase après l'expatriation.....</i>	7
3. DEBAT SUR L'ÉCHEC DE L'EXPATRIATION	8
ULTIMES RECOMMANDATIONS.....	9
BIBLIOGRAPHIE	11

Bibliographie

- Adler, 1981, *Reentry : Managing Cross-Cultural Transitions*, Group and Organization Studies, vol. 6, n°3, p 341-356.
- Bossard A, Perterson R.B. (2005), The repatriate experience as seen by American expatriates, *Journal of World Business*, Vol.40. p.9-28.
- Cerdin Jean-luc, 2002, *L'expatriation*, Editions d'Organisation, Paris.
- Cerdin Jean-luc, 2007, *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Editions Eyrolles, Paris.
- Eric DELON, 2000, *Mobilité internationale*, Editions Liaisons
- Harris Hilary, Brewster Chris, 1999, The coffee-machine system : how international selection really works, *The International Journal of Human Resource Management*, 10:3, June 1999, p. 488 - 500.
- Harvey Michael, Milorad M. Novicevic, 2001, Selecting expatriates for increasingly complex global assignments, *Career Development International*, 6/2 (2001), P. 69 - 86
- Igalens Jacques, Roger Alain, 2007, *Master ressources humaines*, Editions ESKA, Paris.
- Lazarova M. and Caligiuri P. (2001), Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practics, *Journal of World Business*, Volume 36, Issue 4, Winter 2001, p.389-401.
- Mallo M., Ricardson J. ,2005, Career interrupted? The case of the self-directed expatriate, *Journal of World Business*, 40 (2005) p.409 - 420.
- Meier Olivier et AL, 2007, *Gestion du changement*, Editions Dunod, Paris.
- Robbins Stephen, Judge Timothy, 2006, *Comportements organisationnels*, Editions Pearson Education, Paris.
- Schermerhorn et al, 2006, *Comportement humain et organisation*, Editions ERPI, Canada.
- Trudel Jean-Sébastien, 2003, *Les expatriés devraient être traités aux petits oignons*, les Affaires, p 7.

Sites Internet :

- <http://www.astrium.com/detachement-ou-expatriation-comment-choisir.html>
- <http://www.recrutement-international.com/index.html>
- http://www.mondissimo.com/pdf/expatrie_votrevie_2006.pdf

Autres sources :

Ont été utilisés également pour la rédaction de cette fiche les interventions et supports de cours de Mr. Lasmezas, Mr. El Akremi et Mr. Sanner (Master MRH IAE Toulouse).

Auteurs :

Céline Labrousse, celinelabrousse@hotmail.fr
Sabine Perrin, perrin_sabine@yahoo.fr
Päivi Pulli : paivi_pulli@yahoo.fr

Étudiantes du Master Management des Ressources Humaines,

Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse

Annexe 1 :

Enquête de CEM International

Source : http://www.mondissimo.com/pdf/expatrie_votrevie_2006.pdf

Graphique 1 :

