

Université Jean Moulin Lyon 3

École doctorale : Sciences économiques et de Gestion

**Le transfert de compétences
au retour de mobilité
internationale chez les cadres
expatriés de haut niveau.**

Par Pascale BAUDET épouse BERTHIER

Thèse de doctorat en Sciences de gestion

Sous la direction d'Alain ROGER

Présentée et soutenue publiquement le 15 décembre 2010

Composition du jury :

Martine BRASSEUR, Professeur, Université Paris Descartes

Alain ROGER, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3

Yves-Frédéric LIVIAN, ancien Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3

Jean PAUTROT, cadre EDF Cercle MAGELLAN

Sylvie ROUSSILLON, Professeur, EM Lyon

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont en premier lieu à mon Directeur de thèse, Alain Roger, qui a accepté de suivre une Doctorante « mature » et a su me soutenir et m'encourager tout en préservant ma liberté. Sa disponibilité et son écoute m'ont été précieuses pendant ces cinq années.

Mes remerciements vont également à Sylvie Roussillon, professeur à l'EM Lyon et membre de mon jury, qui a cru en moi, m'a présentée à Alain Roger et m'a soutenue pendant cette période de recherche et de doutes. Ses idées créatives et son enthousiasme ont été pour moi une source d'énergie.

Je suis également reconnaissante aux autres professeurs qui ont accepté de faire partie de mon jury de thèse et qui par leurs remarques et leurs encouragements ont fait de ce processus un processus d'apprentissage : Martine Brasseur, Didier Retour et Yves-Frédéric Livian.

Je tiens à remercier chaleureusement Jean Pautrot qui, en tant que professionnel des ressources humaines a accepté de faire partie de mon jury et a accordé à la lecture de ma thèse autant d'attention qu'il l'a fait pour ses deux enfants doctorants !

Ma reconnaissance va également aux directeurs de la mobilité des trois grandes entreprises qui ont constitué mon terrain de thèse : la confiance qu'ils m'ont accordée m'a été précieuse car elle a permis un contact direct avec des expatriés de haut niveau rentrés en France.

Cette démarche de thèse n'aurait pas été envisageable sans le soutien de mon institution l'EM Lyon et notamment de Tugrul Atamer, Doyen de la faculté, de Philippe Monin, Directeur de la recherche et de Fabienne Autier, Responsable de l'UPR Management Droit et Ressources Humaines.

Je remercie Agathe Potel qui, par son soutien inconditionnel et son amitié, m'a permis de mener de front un changement de métier et un travail de recherche.

Je remercie mes collègues Emmanuelle Dontenwill et Brigitte Auriacombe, elle-mêmes en processus de thèse, et qui m'ont précédée et encouragée.

.
Je remercie aussi tous mes collègues de l'EM qui m'ont épaulée et encouragée : Tessa Melkonian, Christophe Haag, Thierry Picq, Françoise Dany, Marie-Josée Bernard, Anne Tercinet, Jean-Marc Friedlander et bien d'autres...

Je remercie chaleureusement Gary Oddou qui m'a encouragée à poursuivre sur ce sujet passionnant et m'a transmis ses recherches en cours.

Je remercie Brigitte Eyraud pour son aide efficace dans les contacts avec les diplômés de l'EM Lyon.

La mise en forme de cette thèse n'aurait pas été possible sans le soutien de Josiane Hudry qui m'a aidée dans cet exercice, de manière efficace et avec le sourire !

Je pense également aux Professeurs de l'IAE Lyon 3 qui m'ont encouragée et conseillée lors des réunions OREM : Yves Frédéric Livian, Christophe Baret et à ma collègue Jocelyne Yalenios, elle-même en processus de thèse.

A titre personnel, je souhaite remercier ma sœur Raphaële, qui, par ses précieux contacts, m'a permis de trouver mon premier terrain de thèse et de commencer la phase empirique.

Je remercie également mes parents qui ont su mettre leurs compétences littéraires au service de la relecture du présent document et m'ont assurée de leur soutien tout au long du processus.

Enfin, jamais je n'aurais pu conduire cette démarche de thèse sans le soutien inconditionnel de Michel, mon mari, qui, par ses conseils, sa relecture efficace, son approche scientifique des questions a permis à ce projet de se concrétiser.

Merci à nos deux filles Agathe et Manon qui, en pleine adolescence ont dû côtoyer une mère absorbée par des questions parfois métaphysiques ; leur présence m'a permis de garder les pieds sur terre !

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Introduction

Dans un contexte de mondialisation, le processus de mobilité internationale permet à des membres d'organisations d'acquérir une expérience et des compétences élargies et de transférer ensuite ces connaissances et compétences vers des individus au sein de l'entreprise. En effet, la possession par l'entreprise d'un savoir-faire international constitue désormais un avantage compétitif (Bonache, Brewster & Suutari, 2001). Ceci dans un contexte de « guerre des connaissances » où les actifs immatériels sont une source d'avantage stratégique.

La notion de mobilité internationale englobe des réalités distinctes parmi lesquelles, le détachement, l'expatriation, la mission de courte durée, le « commuting » - affectation dans un pays avec retour le week end- et les « frequent flyers » -voyageurs fréquents, multi-pays- . Dans cette recherche, nous nous intéressons aux cadres expatriés classiques, sans distinguer expatriation et détachement qui sont des modalités de gestion du contrat en matière de droit du travail et de protection sociale. Par « expatriés classiques », nous nous référons à la définition adoptée par Le Pargneux (2009) et issue des travaux de Cerdin (2004) : « salariés qui quittent temporairement l'entreprise de leur pays d'origine pour une affectation de plusieurs années, en moyenne trois, dans un autre pays avec une perspective de retour ».

0.1 - La question de recherche

Notre recherche vise à étudier :

« Quels sont les facteurs influençant le transfert de compétences au retour de mobilité internationale chez les cadres expatriés de haut niveau? ».

Pour transférer des compétences, il faut les acquérir et les différentes phases de la mobilité internationale – avant, pendant et après – peuvent avoir un impact sur l'acquisition et le transfert de compétences.

0.2 - Les phases de la mobilité internationale

Ces phases sont largement décrites dans la littérature et peuvent être résumées comme suit au regard de notre problématique :

Avant le départ	La période de mobilité	Le retour
La préparation de l'expatriation	Acquisition de nouvelles compétences/Développement de compétences existantes	Utilisation et transmission des compétences

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

La période de mobilité : cette phase permet à l'expatrié de réaliser sa mission –en fonction des objectifs définis au préalable avec l'entreprise – et de développer des compétences existantes ou d'acquérir de nouvelles compétences.

Le retour : cette phase fait l'objet de publications depuis les années 90 avec notamment comme thème la rétention des expatriés. Certains auteurs (Yan, Zhu & Hall, 2002) ajoutent à la notion de rétention, celle d'« utilisation des nouvelles expertises et transfert des compétences acquises à l'international » comme mesure du succès d'une mobilité internationale. Plus récemment, Le Pargneux (2009) analyse la mobilité internationale sous l'angle de la réussite individuelle et de la réussite organisationnelle ; parmi les variables individuelles figure l'acquisition de connaissances et compétences internationales et parmi les variables organisationnelles figure le transfert de connaissances. Ceci confirme que la notion de transfert de connaissances et compétences prend aujourd'hui une place grandissante.

0.3 – Les types de compétences acquises pendant la mobilité internationale

Au-delà des nombreuses typologies proposées pour classer les compétences acquises par les expatriés (Berthoin Antal, 2001 ; Fink, Meierwert & Rohr 2005), certains auteurs s'intéressent aux caractéristiques de ces compétences : celles-ci peuvent être spécifiques ou

génériques (Penmartin, 2005), ou bien tacites ou explicites (Polanyi, 1996). Dans ce dernier cas, les outils de transfert seront différents. Lazarova et Tarique, (2005) distinguent des outils à forte, moyenne ou faible intensité, en fonction du caractère plus ou moins tacite des compétences à transférer.

D'autres auteurs s'intéressent à la valeur des connaissances pour l'entreprise : en effet, certaines compétences sont considérées comme « critiques » (Oddou, Osland & Blakeney, 2009) et d'autres pas.

0.4 - Le transfert de compétences : nouvel enjeu de la mobilité internationale ?

Comme le souligne Le Pargneux (2009), l'organisation et l'individu sont associés dans une expérience de mobilité internationale et leurs critères de réussite au retour sont proches (Yan & al, 2002, Smida, 2006). Parmi ces critères figure le transfert de compétences de l'individu vers l'organisation. De son côté, Berthoin Antal (2001) considère le transfert de compétences ou « knowledge sharing » comme une étape supplémentaire du processus de mobilité internationale. En parallèle, de nombreux chercheurs en stratégie et en gestion développent l'idée selon laquelle les ressources rares, difficiles à imiter sont des ressources stratégiques pour l'entreprise. Les compétences acquises par les cadres ayant connu une mobilité internationale sont souvent décrites comme des ressources rares, difficilement imitables et donc stratégiques pour l'entreprise et l'expatrié est décrit comme un vecteur de transfert de connaissances et compétences (Bonache, Brewster & Suutari, 2001).

Dans la réalité, le transfert de compétences n'a pas toujours lieu (Adler, 1981, Berthoin Antal, 2001), ce qui, dans une économie orientée vers la connaissance, suscite des frustrations, tant pour l'organisation que pour l'individu. Ce qui est souligné par certains auteurs (Berthoin Antal, 2001), c'est l'absence fréquente de processus RH facilitant le transfert, même si dans certains cas (Lazarova & Caligiuri, 2001, Barbason, 2005, Lazarova & Cerdin, 2007), des politiques et pratiques concernant la gestion du retour existent.

En parallèle, depuis les années 1990, on assiste à une augmentation des publications concernant le « knowledge management » et autres processus de capitalisation, signe que la notion de gestion des connaissances et compétences est un sujet d'actualité.

Cette notion de transfert de compétences au retour de mobilité internationale a fait l'objet de plusieurs publications, dont deux articles empiriques (Berthoin Antal, 2000 et 2001) et deux articles théoriques (Lazarova & Tarique, 2005) et (Oddou, Osland & Blakeney, 2009) qui constituent la base de notre réflexion.

Pour nous, la question du transfert appelle plusieurs pistes de réflexion car, même si les attentes en matière de transfert de compétences sont fortes, du côté de l'individu et du côté de l'organisation, leurs attitudes sont parfois paradoxales. La notion de « congruence » entre les attentes individuelles et organisationnelles est donc essentielle (Yan, Zhu & Hall, 2002, Lazarova & Tarique, 2005, Le Pargneux, 2009). C'est pourquoi le modèle développé par Oddou, Osland et Blakeney (2009) autour du concept de « terrain commun » (shared field) et des quatre attributs du transfert: la capacité et la motivation de l'expatrié à transférer et la capacité et la motivation de l'organisation à recevoir nous paraît propice au traitement de notre question.

Notre recherche s'articule autour de deux parties, constituées chacune de trois chapitres.

La première partie traite du cadre conceptuel à-travers trois grands thèmes, abordés sous l'angle de l'organisation et de l'individu : les enjeux de la mobilité internationale, les enjeux du retour de mobilité et le transfert de compétences, au sujet duquel nous mettons en évidence les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert, (Rolland, 1981).

La seconde partie concerne l'étude empirique ; y sont détaillés la méthodologie et les résultats de notre étude, de nature qualitative exploratoire. Celle-ci comprend une étude préalable, conduite auprès de 8 cadres rentrés d'expatriation et une étude approfondie auprès de 39 cadres expatriés de haut niveau appartenant à 3 grandes entreprises françaises et rentrés d'expatriation depuis moins de deux ans. Ces études nous ont permis d'explorer en profondeur les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert et nos résultats permettent de proposer des pistes d'amélioration à destination des gestionnaires.

A ces deux parties s'ajoute un dernier chapitre de conclusion générale qui comprend les apports, limites et perspectives de notre étude.

PREMIERE PARTIE

**LE TRANSFERT DE COMPETENCES AU RETOUR DE
MOBILITE INTERNATIONALE : CADRE CONCEPTUEL.**

Chapitre 1. Les enjeux de la mobilité internationale

L'internationalisation de leurs opérations fournit aux entreprises multinationales des opportunités d'innovation et d'apprentissage, grâce notamment à leur « exposition » à de nouvelles cultures, de nouvelles idées et de nouvelles expériences, ces trois derniers éléments venant augmenter le capital de connaissances de l'entreprise.

Pour de nombreux cadres, l'expatriation offre une opportunité d'enrichir leur expérience, d'élargir leurs opportunités de carrière et de développer leurs compétences.

Dans ce contexte de mondialisation, la réussite de la mission de mobilité internationale est un atout pour l'entreprise et pour le salarié. Cette réussite se construit au cours des trois étapes de la mobilité internationale : avant –la préparation au départ -, pendant –la phase de mobilité- et après –la phase du retour -, et entre deux acteurs : l'organisation et l'individu –ici, l'expatrié-. Elle dépend donc, autour de la mission choisie, de différents facteurs auxquels nous allons nous intéresser pour chacune des étapes.

Ces facteurs sont, pour l'organisation, l'accomplissement des objectifs de la mission, le fait de retenir l'individu (la rétention) et de bénéficier de ses compétences ; pour l'individu ces facteurs sont la réussite de la mission, le développement de carrière et l'acquisition de nouvelles compétences (Le Pargneux, 2009).

Les chercheurs parlent de « retour sur investissement » (Black & Gregersen, 1999, Festing & Mueller, 2007) et de « critères de réussite de la mobilité internationale » (Le Pargneux, 2009). Cette dernière approche permet l'identification, pour chacun des acteurs, de critères de réussite pendant la mobilité internationale. Nous abordons les deux points de vue – celui de l'organisation et celui de l'individu - en commençant par les enjeux puis en poursuivant avec les critères de réussite.

1.1. Les enjeux pour l'organisation

Les enjeux pour l'organisation sont différents en fonction de la taille de l'entreprise, de sa culture, de son secteur d'activité et de sa maturité à l'international. De nombreux auteurs

parmi lesquels Perlmutter, (1969), Adler (1986), Bartlett & Ghoshal (1989), Baruch & Altman (2002) se sont intéressés aux typologies des organisations à l'international et à l'influence de celles-ci sur le développement international des firmes et la mobilité des salariés.

1.1.1. Les enjeux en fonction du type d'organisation

Dans un marché mondialisé, la plupart des entreprises sont amenées à intégrer leurs activités au plan international dans les dimensions gestion, contrôle financier, recherche et développement, production et marketing (Joffre, 1997, cité par Mayrhofer, 2005). Les choix de développement à l'international et les objectifs fixés sont pour partie liés à la taille et à la culture de l'organisation.

1.1.1.1. La taille de l'entreprise.

Selon Varner & Palmer (2002), les enjeux d'une multinationale réalisant une part importante de son chiffre d'affaires hors de ses frontières, ayant établi des filiales dans différents pays et s'appuyant sur un nombre important d'expatriés, sont différents de ceux d'une entreprise exportatrice de petite taille qui s'appuie sur des distributeurs locaux avec éventuellement l'aide d'un expatrié sur place.

Dans le premier cas, les enjeux humains vont concerner la gestion de la mobilité du personnel expatrié (quels salariés choisit-on, dans quels métiers et pour quel objectif, comment gère-t-on le retour de ce personnel dans l'organisation) ; dans le deuxième cas, les enjeux humains vont essentiellement porter sur l'établissement de partenariats durables et sur la mesure de l'efficacité des distributeurs locaux.

1.1.1.2 .La culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut être observée à-travers son histoire, ses choix de développement à l'international et son orientation vers l'apprentissage. Cette culture peut également être décrite comme « forte » ou « moins forte ».

- **L'histoire de l'entreprise**

La culture est issue de l'histoire de l'entreprise elle-même (profil des créateurs, date de création, secteur d'activité), qui se traduit par une structure de capital et un style de

10

management. Une entreprise de création récente, gérée par de jeunes patrons, financée par des fonds d'investissements et cotée en Bourse aura une culture différente de celle d'une entreprise séculaire, gérée par une dynastie familiale qui détient la majorité du capital.

Dans le premier cas, la culture sera généralement de type capitaliste libéral ; dans le deuxième cas, elle sera plutôt de type paternaliste et familial. Les entreprises évoluent et une entreprise familiale à l'origine peut devenir une entreprise capitaliste, plus orientée vers les résultats que vers les personnes et, réciproquement, une entreprise capitaliste à l'origine peut être rachetée par un groupe familial. Ainsi, l'histoire de l'entreprise va influencer sa façon de gérer son développement international et son potentiel humain.

- **Le développement international**

Le développement international peut prendre trois formes différentes (Mayrhofer, 2005) :

→ L'exportation

→ Les systèmes dits « contractuels » : franchise, licence, vente de technologie, société commune (coentreprise ou « joint venture »)

→ Les Investissements Directs à l'Etranger – ou IDE- qui peuvent se traduire par la création de filiales ex nihilo, l'extension de filiales existantes, l'acquisition de 100% du capital d'une société locale, une prise de participation majoritaire ou minoritaire dans une entreprise locale.

Depuis la décennie 1980, on constate une multiplication des rapprochements, notamment les alliances coopératives ou coentreprises et les fusions/acquisitions (Mayrhofer, 2005).

Les différentes formes d'internationalisation vont avoir un impact sur la gestion de la mobilité internationale.

Dans le cas de création ex nihilo, le nombre d'expatriés sera vraisemblablement plus élevé, au moins dans la phase de démarrage, tandis que dans le cas de rachat d'entreprise, total ou partiel ce sont les fonctions de direction, et quelques fonctions-clés comme celles de finance/gestion et marketing, qui vont être renforcées, d'où un nombre plus faible d'expatriés.

- **L'orientation vers l'apprentissage.**

La culture d'entreprise peut être plus ou moins orientée vers l'apprentissage ; dans le cas d'une orientation forte, on parle d' « entreprise apprenante ». Le fait que l'entreprise soit ou non une organisation apprenante va influencer la capacité de celle-ci à intégrer de nouveaux apprentissages, certains auteurs parlent de « capacité d'absorption » ou « absorptive capacity » (Minbaeva, 2005). Cette notion sera reprise plus en détail dans le Chapitre 3 concernant les enjeux du transfert de compétences au retour de mobilité internationale.

- **Culture forte/culture moins forte.**

De son côté, Sorensen (2002) distingue les entreprises à culture forte des entreprises à culture moins forte. Si les premières, grâce à leurs routines, savent s'adapter dans un environnement relativement stable ce sont les deuxièmes qui, grâce à leur réceptivité par rapport aux idées nouvelles et aux comportements différents, savent le mieux s'adapter à un environnement instable, voire volatile.

Dans le premier cas, March (1991) parle d' « exploitation » de l'environnement et dans le deuxième cas d' « exploration ». Pour Sorensen (2002), une culture d'entreprise forte constitue un frein à une certaine forme d'apprentissage organisationnel, celle permettant d'incorporer des idées nouvelles, à contre courant des valeurs et des normes dominantes. Ces caractéristiques sont résumées dans le tableau ci-dessous et nous verrons dans le chapitre 3 quelle est l'influence de la culture organisationnelle sur le transfert de compétences au retour de mobilité internationale.

Tableau 1.1. Culture forte/culture moins forte adapté de Sorensen (2009)

Culture forte	Culture moins forte
« Exploitation » de l'environnement	« Exploration » de l'environnement
Priorité donnée à la coordination et au contrôle Alignement stratégique Motivation des salariés	Priorité donnée à l'intégration et au développement d'individus aux valeurs différentes Innovation
Similitude Transfert d'idées nouvelles difficile	Diversité Contre culture(s) Réceptivité aux idées nouvelles
Bonne performance dans environnement stable.	Bonne performance dans environnement instable

Weick (1985) résume le dilemme d'une culture forte – versus une culture moins forte- de la manière suivante (notre traduction) : « Le fait d'affirmer ce que nous sommes rend difficile le fait de devenir quelque chose d'autre »¹. Il développe également l'idée selon laquelle la gestion de cette tension entre exploitation et exploration de l'environnement passe par une capacité à combiner culture organisationnelle (identité) et innovation.

De son côté, Livian (2009) constate que le développement d'une culture trop forte, combinée à l'absence de vrai débat et l'apprentissage de méthodes de direction trop homogènes, empêche la remise en cause et génère de l'incompétence.

Adler (1981) évoque le comportement « xénophobe » des membres de l'organisation², qui pourrait être lié à cette notion de culture organisationnelle forte et freinerait en quelque sorte les nouveaux apprentissages.

1.1.1.3. Le secteur d'activité

Celui-ci peut également jouer un rôle : pour certaines entreprises, il est crucial d'acquérir et d'actualiser les connaissances au niveau mondial (cabinets d'avocats, entreprises de services, entreprises hautement technologiques, formation/enseignement) ; dans ce cas, l'apprentissage et le transfert font partie de la mission même de ce type d'organisations. Pour d'autres entreprises -centres d'appels, par exemple-, dans lesquelles le taux de rotation du personnel est élevé et le contenu des postes relativement étroit, il peut paraître inutile d'acquérir et de transférer des compétences, sauf pour quelques personnes clés.

Nous avons vu que la taille de l'entreprise, sa culture, voire son secteur d'activité, influencent le processus de développement international de celle-ci. Le stade et le cycle de développement international vont à leur tour influencer le processus de mobilité internationale.

¹ « A coherent statement of who we are makes it harder for us to become something else »

² Voir paragraphe 2.1.2. Gestion du retour : le rôle de l'entourage professionnel

1.1.2 Les enjeux en fonction du stade de développement à l'international

La littérature concernant l'organisation internationale des firmes permet de classer celles-ci en fonction de leur stade de développement à l'international.

- **Les typologies des firmes à l'international.**

Il s'agit de l'un des aspects les plus étudiés et les plus anciens. Nous avons retenu deux typologies qui permettent de suivre l'évolution des approches dans le temps. Perlmutter (1969) identifie des critères tels que prise de décision, postes clés et identité et propose une classification des entreprises en fonction de leur orientation : orientation pays d'origine – ethnocentrique-, pays d'accueil –polycentrique-, ou multi pays –géocentrique-.

Tableau 1.2 Les typologies des firmes à l'international adapté de Perlmutter (1969)

Perlmutter (1969)	Prise de décisions, postes clés, identité
Ethnocentrique : orientation pays d'origine	<p>Organisation complexe dans le pays d'origine, simple dans les filiales</p> <p>Prises de décisions, évaluation et contrôle : siège social (pays d'origine)</p> <p>Postes clés occupés par des salariés du pays d'origine</p> <p>Identification : nationalité du pays d'origine</p>
Polycentrique : orientation pays d'accueil	<p>Organisation variée et indépendante selon les pays</p> <p>Evaluation et contrôle : localement dans les filiales</p> <p>Postes clés locaux occupés par du personnel local</p> <p>Identification : nationalité de la filiale</p>
Géocentrique : orientation multi-pays	<p>Organisation complexe et interdépendante</p> <p>Prise de décision : approche collaborative Siège/filiales</p> <p>Postes clés occupés par les meilleures personnes où que ce soit dans le monde</p> <p>Identification : entreprise internationale qui s'identifie également aux intérêts locaux</p>

Quelques années plus tard, Adler (1991) choisit les critères produit/marché et importance accordée à la « sensibilité interculturelle » pour différencier les catégories d'entreprises. Les différentes phases de développement ainsi identifiées sont : Domestique, Internationale, Multinationale et Globale.

Tableau 1.3 les typologies des firmes à l'international adapté d'Adler (1991)

Adler (1991)	La sensibilité interculturelle
Domestique	Marché domestique. Peu de sensibilité aux différences culturelles « one best way »
Internationale	Concurrence. Production et marché extérieur. Sensibilité aux différences culturelles « many good ways »
Multinationale 1999 – 2000	Produit = commodité. Production à bas coûts. « one least cost way ». Peu de sensibilité aux différences culturelles
Globale 1990 et +	Stratégie mondiale, alliances, adaptation à la clientèle locale, importance des compétences interculturelles « many good ways simulateously »

Cette approche a été reprise par Bournois, Defelix & Retour (2000) qui proposent une grille d'analyse des pratiques de Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH) et, à travers l'étude de quatre cas d'entreprises en concluent qu'il n'existe pas une GRH « faiblement internationale » et une GRH « fortement internationale » mais plutôt un ensemble de configurations possibles et de pratiques contingentes aux acteurs. Il paraît donc important, au-delà du stade d'internationalisation, d'observer l'histoire de l'entreprise ainsi que les choix managériaux et les pratiques de gestion qui en découlent.

L'intérêt de ces deux typologies, c'est leur description des stades de développement à l'international, basée sur une approche multicritères, qui fournit un cadre d'analyse dans le champ de la gestion internationale des firmes et de la GIRH.

L'étape qui consiste à définir l'importance du développement international dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise est un moment essentiel (Varner & Palmer, 2002). En

effet, comme nous l'avons vu précédemment, une entreprise qui exporte dans un seul pays n'aura pas les mêmes besoins en matière d'expatriation qu'un Groupe qui réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires hors de ses frontières. Les typologies présentées ci-dessus permettent de mieux comprendre comment les objectifs stratégiques influencent les choix de développement à l'international qui, à leur tour, influencent les politiques de mobilité internationale : par exemple, qui occupe les postes clés ? La sensibilité interculturelle est-elle une compétence recherchée et valorisée ? L'expatriation fait-elle partie du parcours de carrière des cadres et dirigeants ou constitue-t-elle une récompense ?

Dans le cadre de notre étude empirique, nous nous intéressons aux entreprises multinationales et globales de grande taille et à l'impact des choix organisationnels sur la gestion de la mobilité internationale.

En fonction de ses choix de développement à l'international, l'entreprise va fixer ses propres objectifs organisationnels et les réaliser, notamment au-travers de la mission effectuée par l'expatrié. Une autre façon de présenter le développement international des entreprises consiste à observer quelles en sont les principales étapes, à-travers le cycle de développement à l'international.

- **Le cycle de développement international**

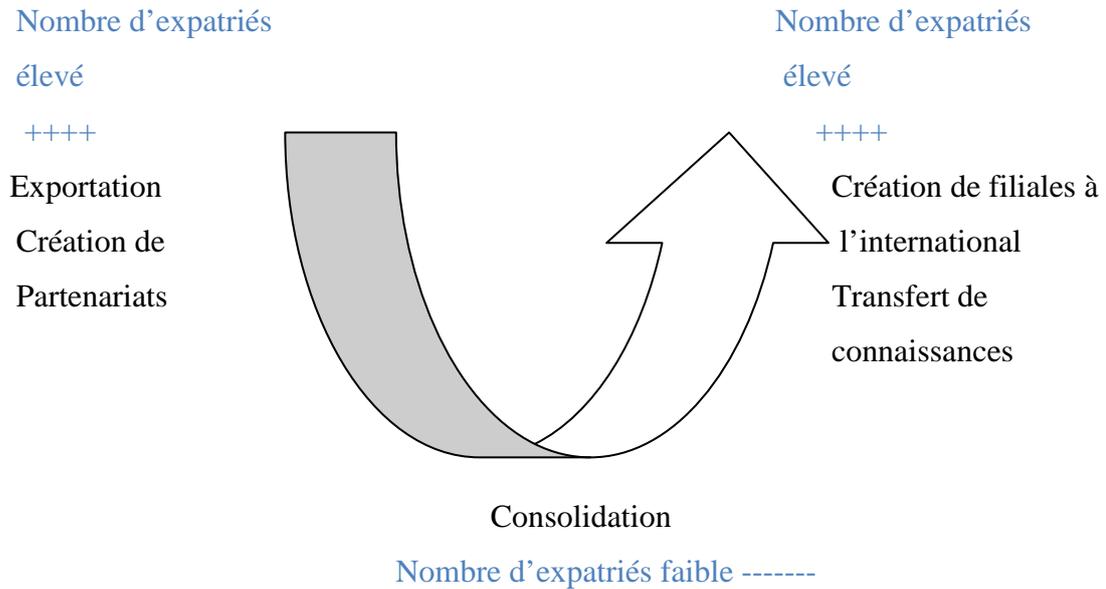
Dans leur expérience de développement international, l'individu et l'organisation traversent tous deux des cycles et ces cycles influencent la gestion de la mobilité.

En ce qui concerne l'organisation, la notion de cycle permet de décrire les étapes du développement à l'international et son impact sur la gestion des expatriés. Franko (1973) évoque la « courbe en U »³ lorsqu'il décrit les moments-clés au cours desquels l'entreprise fait le plus souvent appel à la mobilité internationale.

Il s'avère que c'est généralement en début de cycle - exportation, création de partenariats- et en fin de cycle -création de filiales à l'international, transfert de connaissances-. La phase intermédiaire correspond à l'embauche de personnel local et à une diminution du nombre d'expatriés.

³ Qui contient des hauts et des bas, d'où la forme en U

Figure 1.1 La courbe en U d'après Franko (1973)



L'étude menée par Bernard Brunhes Consultants et Ipsos Opinion auprès d'une vingtaine d'entreprises françaises et européennes pour l'APEC (2004) illustre ce propos et confirme que :

- les cadres français interviennent essentiellement dans la phase de mise en place de l'activité à l'international
- le recrutement de cadres locaux dans le pays d'installation est privilégié pendant la phase intermédiaire (36% des réponses) et l'APEC conclut : « Ces choix reflètent le degré d'engagement et d'ancienneté à l'international de chaque entreprise ».

Après avoir mis en évidence les différentes caractéristiques des organisations qui peuvent influencer le développement international de celle-ci, nous nous intéressons à la façon dont la réussite de la mobilité va être évaluée par ces organisations.

1.1.3 La réussite de la mobilité internationale

Yan, Zhu & Hall (2002) et, plus tard, Le Pargneux (2009), mettent en évidence trois principaux critères de mesure de la réussite organisationnelle qui sont l'accomplissement des objectifs organisationnels clés, la rétention des expatriés et le transfert de connaissances. Nous examinons successivement ces trois critères.

1.1.3.1. L'accomplissement des objectifs organisationnels clés

Une fois les objectifs organisationnels fixés dans le cadre du développement international, se pose la question de l'atteinte de ces objectifs, souvent liée à celle de performance de l'expatrié (Black & Gregersen, 1999). La performance se traduit par la capacité de l'individu à atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa mission. Pour ces mêmes auteurs, le retour sur investissement après une mobilité peut être considéré comme « anémique », notamment en raison d'une performance insuffisante ou d'un retour prématuré, c'est-à-dire avant la fin de la mission. Ces deux raisons vont se traduire par le non accomplissement des objectifs organisationnels et vont impacter la performance de l'entreprise.

Dans cette même étude, Black & et Gregersen (1999) mettent en évidence une troisième raison au retour sur investissement « anémique » : le départ de l'expatrié en fin de mission

1.1.3.2. La rétention des expatriés

La notion de « rétention », qui concerne la difficulté des organisations à « retenir » les cadres expatriés est l'une des notions les plus étudiées en ce qui concerne les écueils de la mobilité internationale. Un cadre expatrié est considéré comme coûtant beaucoup plus cher qu'un salarié « classique » et le taux de départ de cette population est deux fois supérieur à celle des autres cadres. Le taux de départ serait compris entre 23% et 40% selon Global Relocation Services (2006) et Price Waterhouse Cooper (2006) ; certains auteurs évoquaient déjà des taux d'environ 10 à 25% la première année et 30% à 40% en fin de deuxième année (Adler, 1981, Black & Gregersen, 1999). Ceci peut s'expliquer d'une part par l'attractivité des expatriés sur le marché de l'emploi et d'autre part, par le manque d'accompagnement au retour de la part de leur propre entreprise (Berthoin Antal, 2001, Stahl & Cerdin, 2004).

Pour d'autres auteurs (Yan, Zhu & Hall, 2002), le taux de départ élevé des expatriés ne constitue pas une source d'échec, tout dépend du type de « contrat psychologique »⁴ qui lie les deux parties : si le contrat est de type transactionnel avec une notion de mission à court terme et que les perceptions des deux parties au sujet de ce contrat convergent, le départ de l'expatrié peut être considéré comme normal.

⁴ Notion que nous abordons dans la partie 1.3 au sujet de la mission

1.1.3.3. Le transfert de connaissances

De nombreux chercheurs en stratégie et en gestion développent l'idée selon laquelle les ressources rares, difficiles à imiter sont des ressources stratégiques pour l'entreprise. Selon la théorie de la ressource (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991), le succès de l'entreprise est lié à sa capacité à capitaliser sur ses actifs⁵ ou ressources, sachant que toutes les ressources n'ont pas la même valeur. Celles qui sont valorisées, rares, difficiles à imiter et pour lesquelles il n'existe pas de substitut permettent de soutenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Les compétences acquises par les expatriés sont fréquemment décrites comme des ressources rares, difficilement imitables et donc stratégiques pour l'entreprise et l'expatrié est décrit comme un vecteur de transfert de connaissances et compétences (Bonache, Brewster & Suutari, 2001).

Le transfert de connaissances ou d'expertise de la maison-mère vers la filiale constitue l'un des motifs d'expatriation⁶ ; il constitue également l'un des critères de réussite pour l'organisation pendant la période d'expatriation (Varner & Palmer, 2002, Minbaeva & Michailova, 2004, Le Pargneux 2009) et au moment du retour (Lazarova & Tarique ,2005, Smida, 2006, Lazarova & Cerdin , 2007, Oddou, Osland & Blakeney, 2009) .

Depuis les années 2000, plusieurs auteurs ont mis l'accent sur l'importance du transfert de compétences après le retour de mobilité :

- Yan, Zhu & Hall (2002) mesurent le succès d'une mobilité internationale par « la qualité du retour, mesuré à long terme par les critères suivants : rétention, utilisation des nouvelles expertises et **transfert des compétences acquises à l'international** ».

-Berthoin Antal (2001) considère le **transfert de compétences** ou « knowledge sharing » comme une étape supplémentaire du processus de mobilité internationale.

Après avoir décrit les enjeux de la mobilité internationale pour l'organisation, nous allons observer quels sont les enjeux pour l'individu, comment il prend la décision de partir et comment il mesure la réussite de l'expatriation.

⁵ « assets »

⁶ Nous y reviendrons dans la partie 1.3 concernant la mission

1.2. Les enjeux pour l'individu

Certains auteurs l'ont souligné (Le Pargneux, 2009), dans l'expérience de mobilité internationale l'individu et l'entreprise sont étroitement liés. Comme pour l'organisation, certains critères vont favoriser la réussite de la mobilité internationale. Il s'agit essentiellement de la réussite au poste de travail⁷, de la réussite de carrière et du développement individuel, qui se traduit par l'acquisition de connaissances et compétences.

1.2.1. La réussite au poste de travail

Lorsqu'un salarié décide d'accepter une mission internationale, un certain nombre de facteurs entrent en jeu, des facteurs environnementaux – environnement personnel et familial, environnement pays – et des facteurs liés à l'intérêt du poste offert pendant la mobilité internationale. Ces facteurs peuvent également influencer la réussite au poste de travail, que l'on peut mesurer par la notion de satisfaction au travail ou satisfaction vis-à-vis du poste (Le Pargneux, 2009). Nous détaillons ci-dessous les éléments de l'environnement qui peuvent influencer la prise de décision.

Une fois la décision prise, la façon dont l'individu va vivre la période de mobilité va influencer la réussite au poste de travail et donc la réussite de la mission.

1.2.1.1. Les facteurs environnementaux

Ceux-ci concernent d'une part l'environnement personnel et familial et d'autre part l'environnement pays.

- **L'environnement personnel et familial**

compte pour beaucoup dans la prise de décision (Dickmann, Doherty, Mills & Brewster, 2008a), qu'il s'agisse du conjoint - ce dernier, en fonction de ses choix de carrière, participe largement à la décision de partir -, des enfants - en fonction de l'âge de ceux-ci, offrir une opportunité d'ouverture internationale peut constituer un facteur de succès pour leur vie future - ou des parents - les enfants de militaires, d'expatriés, d'enseignants ayant déménagé dans différents pays tentent souvent l'aventure (Roussillon, 1984). L'environnement personnel et

⁷ Qui dépend de facteurs environnementaux que nous décrivons dans la partie 1.2.1.1.

familial joue un rôle pendant toute la durée de la période de mobilité (Mérignac & Roger, 2005), de la phase précédant le départ à celle du retour.

L'environnement du pays d'expatriation va également jouer un rôle clé dans la prise de décision, dans la façon dont la mobilité va être vécue et dans la réussite de la mission, tant pour l'individu que pour l'entreprise.

- **L'environnement pays.**

Le pays d'expatriation est caractérisé par différents critères : économique (Stahl & Cerdin, 2004), culturel (Waxin & Chandon, 2003) et géographique (Stahl & Cerdin, 2004)

- **Critère économique.** Les organismes tels que MERCER, ORC, ECA, chargés de calculer les primes d'expatriation entre le pays d'origine de l'expatrié et le pays d'accueil adoptent généralement une approche de type « pays compatibles », selon des critères tels que l'éloignement culturel, l'éloignement géographique, la sécurité, l'accès à la santé et la scolarité. La plupart des pays d'Europe sont considérés comme compatibles entre eux. De même, les Etats Unis sont considérés comme compatibles avec ces mêmes pays. Hormis la compatibilité Europe/Etats Unis, les différents continents sont souvent considérés comme « non compatibles » entre eux. La perception des expatriés est souvent proche de celle des organismes et certains d'entre eux commencent par une expatriation qu'ils considèrent comme « facile », par exemple, aller de Paris à Bruxelles pour ensuite accepter une expatriation plus lointaine. Cette première expérience internationale sert de « test » professionnel et personnel vis-à-vis de mobilités internationales futures.

En fonction du pays concerné, cette approche économique peut se traduire par un supplément de salaire pour l'expatrié et augmenter le sentiment de satisfaction vis-à-vis de la mission ; en effet, parmi les motivations de l'expatrié pour partir, l'aspect financier peut jouer un rôle important (Stahl & Cerdin, 2004).

Même si la tendance est à la réduction des budgets d'expatriation, les compensations offertes (Bournois, Defelix & Retour, 2000) incluent généralement un supplément de salaire (« hardship premium ») destiné à compenser l'éloignement –culturel ou géographique – et/ou la difficulté à vivre dans le pays (sécurité, santé, scolarité) et éventuellement une prime différentielle de coût de la vie (« cost of living allowance » ou COLA). Généralement, sont également pris en charge par l'entreprise un logement sur place, un véhicule de société, les

frais de scolarité des enfants, ainsi que le déménagement et divers frais d'installation et parfois le personnel de maison. Ce qui fait dire à Black & Gregersen (1999) qu'un expatrié coûte deux à trois fois plus cher qu'un salarié classique de l'entreprise d'origine.

- **Critère culturel.** L'approche « pays compatibles » repose pour partie sur des études qui consistent à classer les pays selon leur proximité ou leur éloignement culturel (Hofstede, 1980, Hall, 1976).

Hofstede (1980) suite à une enquête auprès de salariés d'IBM dans 60 pays, identifie quatre dimensions culturelles :

- **la distance hiérarchique** : Il existe des pays à faible distance hiérarchique dans lesquels les organisations sont « plates » et la prise de décision concertée (Danemark et Israël par exemple) ; en revanche, dans les pays à forte distance hiérarchique, l'organisation est pyramidale et la prise de décision de type autocratique (Philippines, Vénézuéla et Inde, par exemple).
- **la dominante « féminité » ou « masculinité »** de la culture : dans les pays du premier type - pays scandinaves par exemple- la ségrégation liée au genre est faible, le stress au travail également et le travail sert à assurer un standard de vie. A l'inverse, dans des sociétés de type « masculin » - Japon, Autriche- il existe des métiers typiquement masculins, le stress professionnel est élevé et le travail sert à donner un sens à la vie.
- **l'évitement de l'incertitude** : dans des pays, dans lesquels l'évitement de l'incertitude est faible, la résistance au changement est faible, la loyauté à l'employeur n'est pas perçue comme une vertu, la prise de risque est importante (Danemark, Singapour et Hong Kong). A l'inverse, dans des pays à fort rejet de l'incertitude, il existe une forte résistance émotionnelle au changement, l'ancienneté constitue un critère de sélection et la prise de risque est faible (Japon, Portugal et Grèce).
- **l'individualisme et le collectivisme.** La culture individualiste prône la liberté individuelle, l'individu défend ses propres intérêts et l'entreprise n'a pas à veiller sur lui – Etats Unis, par exemple. Dans les sociétés collectivistes comme le Japon,

l'employé compte sur la protection du groupe pour défendre ses intérêts et les décisions sont prises collectivement.

De son côté, Hall (1977) distingue les cultures **explicites** - comme les Etats Unis - où l'information est accessible à tous et l'offre de service extensive - des cultures **implicites** - comme la France, l'Italie et l'Espagne où chacun va chercher l'information dont il a besoin et où le bon sens et l'apprentissage sont plus valorisés (le « système D »).

Hall (1976) distingue également les cultures **monochroniques** - on fait une chose à la fois, on gère son temps et on est ponctuel, comme aux Etats Unis - des cultures **polychroniques** - on fait plusieurs choses à la fois, on peut changer de planning et de délais, comme en France-.

En synthèse, plus la culture du pays d'affectation est différente de la culture du pays d'origine - forte « distance culturelle » - plus l'expatrié devra s'adapter (Black & Mendenhall, 1991, Waxin & Chandon, 2003).

Ces classifications ont souvent été questionnées depuis (Cerdin, 1996, Brasseur, 2008), notamment parce qu'elles conduisent à l'établissement de stéréotypes qui font parfois de l'autre culture une « non culture » (Brasseur, 2008); cependant on constate qu'elles constituent toujours une référence pour les organisations - sélection des expatriés, calcul du supplément de rémunération - et pour les expatriés eux-mêmes lorsqu'ils effectuent leur choix.

L'individu peut également avoir une affinité plus particulière avec un pays, soit parce qu'il y a vécu, soit parce que son conjoint en est issu soit pour une toute autre raison.

-Critère géographique. Au sein d'un même pays, le lieu d'expatriation – capitale ou ville de province, voire base vie pour certains projets - va avoir une influence sur la réussite de la mission : la communication est-elle facile ou non avec le pays d'origine, l'adaptation est-elle rendue plus difficile par l'éloignement ? La localisation dans le pays va également avoir une influence sur le type de connaissances et compétences acquises. Les compétences interculturelles et d'adaptation seront renforcées dans un contexte éloigné –petite ville, village, base vie - tandis que les compétences stratégiques, voire politiques seront plus souvent requises et faciles à acquérir dans une capitale.

Les facteurs environnementaux, qu'ils soient personnels ou liés au pays d'expatriation peuvent favoriser la réussite au poste de travail lorsqu'ils sont conformes aux attentes de l'expatrié et que ce dernier a pu se préparer.

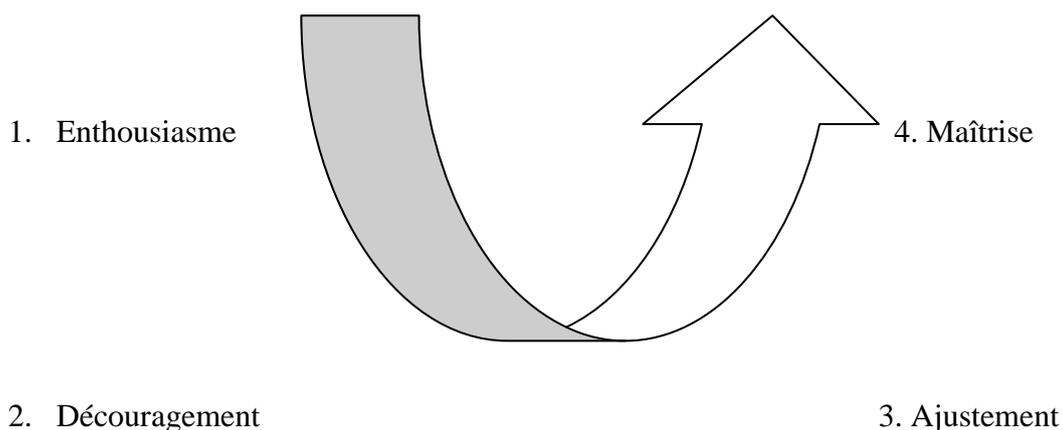
La capacité de l'individu à s'adapter participe également à la réussite au poste lors de la mobilité internationale (Black, Mendenhall & Oddou, 1991).

1.2.1.2 Un facteur individuel clé : l'adaptation

Tout comme l'entreprise, l'individu traverse un cycle d'adaptation à l'international. Ce cycle d'adaptation de l'expatrié au moment du départ à l'international a souvent été décrit (Lysgaard, 1955, Torbiorn, 1982, Adler, 1986) et repris (Black & Mendenhall, 1991) comme une courbe en U, que l'on peut résumer comme suit :

- **une première phase d'enthousiasme** ou « lune de miel » qui correspond à la découverte de la nouvelle culture (durée : de l'arrivée au 3^{ème} mois environ)
- **une deuxième phase de découragement** (« choc culturel », mal du pays) qui se traduit par de l'irritabilité et de l'hostilité (du 3^{ème} au 6^{ème} mois après l'arrivée)
- **une troisième phase d'ajustement** qui correspond à la réaction de l'expatrié au nouvel environnement et se traduit par une acclimatation graduelle (du 6^{ème} au 9^{ème} mois environ)
- **une quatrième phase dite de «maîtrise»** (à partir du 9^{ème} mois) qui se traduit par une approche positive de la part de l'expatrié et une meilleure efficacité au travail.

Figure 1.2. La courbe en U d'après Adler (1986)



La durée totale de l'adaptation peut varier de six à douze mois en fonction des individus, cet élément va impacter l'efficacité de l'individu au travail et donc la réussite de la mission.

Cette courbe en U peut se transformer au retour en une courbe en W⁸, on parle alors de « choc culturel inversé », nous y reviendrons dans le prochain chapitre.

Le fait d'établir un parallèle entre l'individu et l'organisation permet de mettre l'accent sur le fait que le développement international est une expérience dans laquelle l'individu et l'organisation traversent des phases qui ont besoin d'être explicitées pour être comprises. La méconnaissance de ces phases peut aboutir à une incompréhension et une baisse d'efficacité. Pour l'entreprise, le fait de savoir que l'individu va traverser un cycle d'adaptation permet de mieux accompagner ce dernier et de le conduire vers la réussite ; le fait pour l'individu d'être informé et préparé va faciliter son adaptation et donc la réussite de sa mission.

1.2.2. La réussite de carrière

La réussite de carrière a été identifiée comme l'une des préoccupations premières du salarié expatrié (Tung, 1998), avant, pendant et après la période de mobilité. Elle a été étudiée récemment, dans le cadre de la réussite de la mobilité internationale, sous plusieurs aspects (Le Pargneux, 2009) :

- **la réussite de carrière externe – ou carrière « objective » -.**

Cette notion de carrière concerne la succession de postes au travers desquels le salarié progresse (Lazarova & Tarique, 2005) ; il s'agit de la partie « publique », officielle de la carrière qui peut être observée à-travers les promotions et augmentations de salaire. La progression de carrière est mesurée par l'avancement hiérarchique et la succession de postes

- **la réussite de carrière interne –ou carrière « subjective ».**

Cette notion de carrière fait référence aux aspirations, aux valeurs et aux perceptions de l'individu face à son travail (Lazarova & Tarique, 2005) -, et se traduit par le sentiment de « satisfaction de carrière ». La progression de carrière est mesurée par le développement individuel à-travers des expériences multiples. L'expérience d'expatriation peut par exemple être considérée comme contribuant à l'acquisition d'un répertoire de compétences-clés.

⁸ Notion qui est développée au paragraphe 2.1.1.1.

- **La carrière peut aussi être envisagée comme une traversée de frontières**, on parle alors de « **carrière sans frontières** » ou « **boundaryless career** » (Arthur & Rousseau, 1996, Stahl & Cerdin, 2004) ; la frontière peut être la frontière entre deux industries, la frontière travail/non travail, nationale/internationale- et le fait de traverser une première frontière –la frontière nationale par exemple - peut encourager l’individu à en traverser une autre – la frontière de l’entreprise-.

Ainsi, l’expatriation peut apparaître comme une étape de carrière particulière pour l’individu, étape franchie en direction de ce qu’il valorise le plus ou bien contrainte pour s’ajuster aux parcours de carrière mis en place par l’organisation (Stahl & Cerdin, 2004).

1.2.3. L’acquisition de compétences

Plusieurs auteurs citent l’acquisition de compétences comme l’une des attentes de l’expatrié (Yan & al, 2002) ou bien comme l’un des critères de mesure de la réussite (Le Pargneux, 2009).

Lors d’une étude réalisée en partenariat avec la société de conseil Arthur Andersen auprès de 800 expatriés, essentiellement d’origine américaine, Tung (1988) relève le fait qu’une grande majorité des expatriés considère les postes occupés à l’international comme une opportunité d’acquérir des compétences qui ne sont habituellement pas disponibles dans leur pays d’origine. Ceci est encore plus accentué chez les expatriés ayant effectué plusieurs missions à l’international et chez ceux possédant une formation universitaire.

Plus récemment, l’étude conduite par Stahl & Cerdin (2004) auprès de 330 expatriés français montre que 88% d’entre eux estiment que la mobilité internationale est favorable ou très favorable au développement de compétences professionnelles et managériales et 93% d’entre eux estiment que la mobilité internationale est favorable ou très favorable au développement de compétences interculturelles.

En ce qui concerne l’acquisition de compétences, ce critère peut intervenir dans le choix de l’individu d’accepter ou non une proposition d’expatriation. Par exemple, les pays anglophones peuvent être valorisés par les individus car le fait de parler couramment l’anglais constitue un critère d’employabilité, quelle que soit la fonction occupée. Les pays émergents

ou en fort développement, les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine,) peuvent également être valorisés pour la connaissance de ces nouveaux marchés à croissance forte.

Certains auteurs (Oddou & al, 2009) parlent de « compétences critiques » pour l'entreprise, qui vont donc être valorisées par les organisations. Par exemple, les membres du département logistique d'une multinationale désirant s'implanter dans la zone Pacifique vont considérer comme indispensable l'arrivée d'une personne possédant des compétences en import/export dans cette même région. Et Oddou & al (2009) ajoutent, à la suite de Kogut & Zander (1993), que plus une unité de travail s'estime dépendante d'un certain type de compétences, plus celle-ci sera motivée à acquérir cette compétence.

Suutari & Brewster (2003), remarquent que si de nombreux auteurs s'intéressent à la notion de compétence essentiellement lors de la phase du retour⁹, cela laisse supposer qu'il y aurait développement de connaissances et de compétences lors de la période de mobilité internationale.

En ce qui concerne le type de compétences qui ont pu être développées pendant la période de mobilité, il existe de nombreuses typologies. Nous en avons retenu quatre¹⁰, qui d'après nous peuvent jouer un rôle dans le transfert.

Typologie 1 : Berthoin Antal (2000), suite à une revue de littérature, décrit quatre connaissances essentielles de l'expatrié : les connaissances déclaratives (le quoi), les connaissances procédurales (le comment), les connaissances conditionnelles (le quand), les connaissances axiomatiques (le pourquoi), auxquelles elle ajoute les connaissances relationnelles (le qui).

Typologie 2 Fink, Meierwert & Rohr (2005) décrivent cinq types de compétences et connaissances plus concrètes : les connaissances marché/environnementales, les compétences en gestion de centre de profit, les compétences en management, les compétences « réseau » et les compétences personnelles (ouverture d'esprit, confiance en soi).

⁹ Voir partie 2.1.1.

¹⁰ que nous reverrons en détail dans la partie 3.2.

Typologie 3 : Polanyi (1996) distingue les connaissances explicites, qui sont exprimables sous formes de mots, de dessins ou d'images, et les connaissances tacites, difficilement exprimables, quelle que soit la forme du langage.

Typologie 4 : Penmartin (2005) distingue les compétences spécifiques, qui peuvent être des compétences techniques, d'expertise ou liées à des procédures internes, et les compétences génériques qui sont des compétences transverses facilement transposables comme : anticiper et piloter, gérer et faire aboutir, communiquer, manager et influencer.

Cet inventaire des typologies serait incomplet si l'on n'y ajoutait la notion d'**adaptation interculturelle développée par Black (1988)** et qui recouvre trois facettes :

- l'adaptation au travail qui concerne l'encadrement, les responsabilités et la performance
- l'adaptation relationnelle qui concerne l'interaction avec les membres de la communauté d'accueil
- l'adaptation générale qui concerne les conditions de vie dans le pays étranger.

Cette typologie a été confirmée par Black & Gregersen (1991) et reprise par Cerdin (1999) qui décrit l'adaptation au travail comme la facette la plus explicative de la performance de l'expatrié et de son intention de rester dans le poste jusqu'à la fin prévue du contrat.

Dans les typologies présentées ci-dessus, les notions de connaissances et compétences sont souvent mêlées, nous y reviendrons dans le chapitre 3 au sujet des définitions de la compétence et détaillerons les quatre typologies de compétences en nous intéressant à leur transférabilité au moment du retour d'expatriation.

Cette multiplicité des définitions se retrouve également dans les huit objectifs de développement de compétences des expatriés décrits par Le Pargneux (2009) suite aux travaux de Caliguirri & Santo (2001). Ces huit objectifs, assez proches de la typologie de Fink & al, (2005), résument toute l'étendue de la notion de compétence en mobilité internationale qui recouvre des connaissances, des compétences et des traits de personnalité,

En effet, l'auteure distingue :

- deux **compétences** : la compétence à « faire du business » dans un autre pays et la capacité à adapter son style de management aux situations

- trois **connaissances** : celles concernant la structure du marché mondial, les problématiques du marché international et le réseau individuel de contacts internationaux
- trois **traits de personnalité** – que Fink & al (2005) qualifient de « **compétences personnelles** » : l’ouverture d’esprit, la flexibilité et la sensibilité internationale.

Ainsi, la **mesure de la réussite de la mobilité internationale** peut s’analyser sous deux angles, celui de l’organisation et celui de l’individu (Le Pargneux, 2009), ce qui permet de comparer les attentes des deux parties. Nous avons résumé et adapté le modèle proposé par l’auteur:

Tableau 1.4 Critères de réussite de la mobilité internationale d’après Le Pargneux (2009)

Réussite organisationnelle	Réussite individuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Accomplissement des objectifs organisationnels clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Réussite au poste de travail
<ul style="list-style-type: none"> • Non intention de quitter l’organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Réussite de carrière
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transfert de connaissances</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement individuel : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Acquisition de connaissances et compétences internationales</i> - <i>Construction du réseau</i>

Dans le tableau ci-dessus, nous avons adapté le modèle et conservé les trois critères individuels et les trois critères organisationnels. Nous avons fait le choix de mettre en parallèle les critères thème par thème.

En effet, il nous semble que la **réussite au poste de travail** peut se traduire par une performance au poste de travail et donc par un **accomplissement des objectifs organisationnels**.

En ce qui concerne la **réussite de carrière** ; celle-ci peut se traduite par une **non intention de quitter l'organisation**.

Parmi les variables de la réussite individuelle figure l'**acquisition de connaissances et compétences internationales** et parmi les variables de la réussite organisationnelle figure le **transfert de connaissances**, nous avons donc mis en parallèle ce qui concerne les connaissances et compétences. Pour nous, la construction du réseau social correspond à l'acquisition de connaissances relationnelles (Berthoin Antal, 2000) et de « compétences réseau » (Fink & al. 2005).

Dans le schéma ci-dessus, le transfert fait partie des critères de réussite de l'organisation mais pas de l'individu qui, lui, chercherait à acquérir des compétences. Nous analysons plus en détail les convergences et divergences dans le chapitre 3 consacré au transfert de compétences.

Nous avons vu les enjeux et les facteurs de réussite pour les deux acteurs – organisation et individu - ceux-ci sont centrés autour de la mission. Nous allons regarder comment le contenu de la mission va influencer la réussite de la mobilité internationale.

1.3. La mission

La mission se traduit généralement par un contrat formel - le contrat de mission- et par un contrat informel - le contrat psychologique - entre l'organisation et l'individu ; nous examinons chacun d'entre eux.

1.3.1. Le contrat de mission : objectifs

La réussite de la mission est largement conditionnée par ce qui a été prévu et formalisé au départ et la façon dont l'organisation gère le processus global, depuis la sélection des expatriés jusqu'à la définition de la mission.

- **La sélection des expatriés.**

Certaines entreprises ont mis en place des pratiques permettant d'améliorer le processus de mobilité internationale. Parmi celles-ci figurent les critères de sélection des expatriés : en matière de compétences attendues de la part des expatriés, les compétences interculturelles des individus sont évaluées au même titre que leurs compétences techniques. L'importance de ce critère est soulignée par de nombreux auteurs, dont Varner & Palmer (2002) et Brewster & Scullion (2001). La capacité à communiquer, la sociabilité, la « flexibilité culturelle » un style de négociation collaboratif sont autant de qualités recherchées et souvent observées ou testées avant le départ (Black & Gregersen, 1999).

- **Les raisons de l'expatriation pour l'organisation.**

Lorsqu'un individu part en expatriation, les raisons de l'expatriation ne sont pas toujours explicitées par l'organisation : l'expatrié a-t-il pour mission de transférer une expertise, de coordonner et/ou contrôler les opérations dans une filiale ou bien l'expatriation constitue-t-elle une phase de développement et d'apprentissage pour le futur expatrié ?

Le fait d'explicitier les motifs d'expatriation avant le départ permet d'améliorer la gestion de l'expatriation (Black & Gregersen, 1999) : au-delà de la fonction à remplir, quels sont les objectifs de la mission ? Bonache, Brewster & Suutari (2001) détaillent les différents rôles assignés aux expatriés lors de leurs missions et en distinguent trois principaux : un rôle de contrôle, un rôle de coordination et un rôle de transfert de connaissances. Pour Lazarova & Tarique (2005) le transfert a lieu aussi bien de la « maison mère » vers les filiales que réciproquement.

De son côté, Barbason (2005) distingue trois raisons principales assez proches de celles précédemment citées : le transfert d'expertise, la coordination/contrôle et le développement des personnes. Pour Lazarova & Caliguirri (2001), le développement de connaissances et compétences internationales constitue également un motif d'expatriation, ainsi que le développement du potentiel des individus¹¹. Black & Gregersen, (1999) évoquent la création et le transfert de connaissances ainsi que le développement du leadership de l'individu.

¹¹ préparer les dirigeants de demain
31

En synthèse, les trois motifs d'expatriation les plus souvent cités sont :

- Le transfert de connaissances et compétences vers la filiale
- Le contrôle et/ou la coordination
- Le développement de l'individu

- **Les motivations de l'individu pour partir en expatriation.**

Comme nous l'avons vu précédemment, parmi les motivations de l'individu pour accepter une offre de mobilité internationale, figurent l'aspect matériel et financier, le développement de carrière et l'acquisition de compétences nouvelles. Les motivations de l'individu peuvent également être la curiosité pour un environnement différent ou parfois la fuite par rapport à une situation professionnelle ou personnelle insatisfaisante, ce que les gestionnaires de ressources Humaines qualifient de « motivation négative ».

La mission d'expatriation fait généralement l'objet d'un contrat écrit, qui résume les objectifs de la mission -tels qu'évoqués ci-dessus – ainsi que les conditions financières de sa réalisation.

La mission d'expatriation se traduit également par un autre type de contrat, tacite, non écrit, que l'on nomme « contrat psychologique ». Si ce type de contrat n'est pas propre à l'expérience de mobilité internationale, il prend une importance particulière car la mobilité internationale est décrite comme une expérience marquante (Le Pargneux 2009) et le contrat peut évoluer dans le temps (Yan & al., 2002).

1.3.2. Le contrat psychologique

L'examen de la relation individu/organisation sous l'angle du contenu du contrat psychologique entre les deux parties apporte un éclairage complémentaire.

Le contrat psychologique définit la relation d'emploi comme un échange entre une contribution d'un employé et des récompenses organisationnelles ou comme l'ensemble des obligations mutuelles perçues par l'individu et l'organisation.

La théorie du contrat psychologique - notamment dans l'approche proposée par Argyris (1960) puis Schein (1965, 1980) met l'accent sur le caractère tacite du contrat entre l'individu et l'organisation et l'adéquation entre les attentes et contributions de chaque partie.

Cette approche se distingue de celle de Rousseau (1989) qui, d'une part, centre son approche sur le contenu de la relation individu/organisation, vue par l'individu¹² et, d'autre part, définit la dimension relationnelle et la dimension contractuelle comme les deux composantes du contrat, dans une perspective de « comptabilisation et d'un équilibre des contributions et rétributions » (Brasseur, 2008)

Plus récemment, Brasseur (2008) développe deux composantes différentes : la notion de modalités d'échange « à gains nuls », qui appellent une contrepartie – la mauvaise ambiance, par exemple- et celle « sans pertes » -par exemple un conseiller de clientèle bancaire satisfait de contribuer et se sentant « utile » pour les clients-, qui permet la valorisation de l'employé et est essentielle à l'instauration de l'échange.

Dans notre champ de recherche et compte tenu de ce qui a été dit précédemment, le fait d'envisager l'expérience de mobilité internationale sous l'angle des deux parties : individu et organisation, nous paraît essentiel. Nous nous situons donc dans la lignée d'Argyris (1960) et de Schein (1965, 1980).

Yan, Zhu & Hall (2002), ainsi que Minbaeva & Michailova (2004) ont montré les liens entre le type de contrat psychologique - relationnel¹³ ou transactionnel¹⁴- et la capacité et la motivation de l'individu à transférer ses compétences à l'organisation.

Minbaeva & Michailova (2004) prenant l'exemple du transfert de connaissances de la maison-mère vers la filiale lors de missions internationales, mettent l'accent sur l'influence du type de contrat de mobilité sur la motivation et la capacité de l'individu à transférer. Ces auteurs avancent l'hypothèse que le contrat transactionnel impacte la capacité à transférer et que le contrat relationnel impacte la motivation à transférer. D'après ces derniers, le contrat transactionnel permet d'échanger employabilité contre résultat à court terme et transfert rapide de compétences –si ceci fait partie des termes du contrat- tandis que le contrat relationnel permet d'échanger un investissement dans la carrière à long terme contre la

¹² Le contrat psychologique est décrit comme « *les croyances d'un individu dans les obligations mutuelles entre lui-même et une autre partie, comme l'employeur* ».

¹³ C'est-à-dire basé sur la relation à long terme et la loyauté

¹⁴ C'est-à-dire basé sur la relation à court terme et l'efficacité

motivation à répondre aux attentes de l'entreprise, parmi lesquelles figure le transfert de compétences.

De leur côté, Yan & al. (2002) mettent l'accent sur l'évolution du contrat dans le temps et sur l'importance de l'équilibre entre le contrat vu par l'individu et le contrat vu par l'organisation. Par exemple, si le contrat était au départ relationnel et devient transactionnel pour les deux parties – avec éventuellement un départ de l'expatrié -, la relation reste équilibrée. En revanche, s'il existe un décalage, par exemple un contrat relationnel pour l'organisation et transactionnel pour l'expatrié – ou bien l'inverse-, le succès de l'expatriation est mitigé. Dans le premier cas, les auteurs évoquent la similarité des perceptions et, dans le deuxième cas, la disparité des perceptions entre les deux parties.

Yan, Zhu & hall (2002) apportent une contribution sur plusieurs points :

- l'approche bilatérale du contrat psychologique, dans la lignée de Schein (1960) et d'Argyris (1965, 1980) : le contrat est vu à la fois du côté de l'individu (Rousseau, 2000) et du côté de l'organisation. Celui-ci peut évoluer dans le temps et sa « violation » est possible par les deux parties, et pas seulement par l'entreprise
- le départ des salariés au retour d'expatriation ne constitue pas obligatoirement un échec, si les deux parties ont une approche similaire du type de contrat
- le succès d'une expatriation est déterminé par la correspondance (match) entre les attentes des deux parties. L'échec est déterminé par la non correspondance (mismatch) des attentes
- la définition de qui représente l' « organisation ». et la préconisation de considérer l'entité la moins élevée dans la hiérarchie, c'est-à-dire l'unité de travail comme représentant l'organisation. Berthoin Antal, (2000), Oddou, Osland & Blakeney, (2009) ont également souligné cet aspect ; nous verrons plus loin¹⁵ quels peuvent être les représentants de l'organisation et quel est le rôle de chacun.

Certains auteurs (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) développent la **notion de congruence** (« fit ») pour décrire la relation individu/environnement de travail, cette notion a été appliquée à la mobilité internationale récemment (Le Pargneux, 2009). L'auteure suggère

¹⁵ Partie 2.1.

que lorsqu'il existe une concordance entre les attentes individuelles (motivation pour partir, orientation de carrière) et les réponses apportées par l'organisation, ceci augmente les chances de succès de la mobilité internationale.

Certains auteurs (Albert, Bournois, Duval Hamel, Roussillon & Sainsaulieu, 2005) ont développé récemment, dans la lignée du contrat psychologique, la notion de « **pacte de management** » qui permet l'exploration et l'explicitation des attentes réciproques des partenaires dans la relation de travail.

L'apport de la théorie du contrat psychologique, telle qu'elle est définie par Schein (1965) et utilisée par Yan, Zhu & Hall (2002) et de la notion de pacte de management (Albert & al. 2005) concerne l'équilibre à trouver dans la relation individu/organisation.

Dans cette optique, la clarification du contenu du contrat psychologique ou du pacte de management, permet de développer des attentes réalistes de part et d'autre.

Après avoir étudié les enjeux de la mobilité internationale et mis en relief ce qui fait la réussite d'une mission internationale, nous nous intéressons à la phase du retour et à ses critères de réussite.

Résumé du chapitre 1

La section 1.1 présente les enjeux de la mobilité internationale pour l'organisation.

Ceux-ci sont variables en fonction de sa taille, de sa culture, de son secteur d'activité et de son stade de développement international.

La réussite de la mobilité dépend de trois critères : l'atteinte des objectifs organisationnels clés, la rétention des expatriés et le transfert des connaissances et compétences acquises par les expatriés.

La section 1.2 présente les enjeux de la mobilité internationale pour l'individu avec des critères de réussite qui sont la réussite au poste de travail, l'acquisition de connaissances et compétences et la réussite de carrière.

La notion de réussite de la mobilité internationale est une réalité multidimensionnelle et complexe ; la réussite « n'est pas nécessairement une réussite globale, entière, dans toutes ses dimensions » (Le Pargneux, 2009), c'est la raison pour laquelle l'examen des différents facteurs nous semble pertinent.

De cette approche, nous retenons les points suivants: d'une part la réussite de la mobilité s'analyse sous deux angles : celui de l'individu et celui de l'organisation, d'autre part, parmi les facteurs de réussite figurent, pour l'individu, l'acquisition de compétences et, pour l'organisation, le transfert de connaissances et compétences.

La section 1.3 s'intéresse au contenu de la relation entre les deux parties, qui se traduit par un contrat de mission, généralement écrit, et par un contrat psychologique, non écrit, qui reflète la perception des obligations réciproques ; il peut y avoir correspondance (match) ou décalage (mismatch) entre les perceptions des deux parties.

La notion de mise en « congruence » (fit) entre les attentes des deux parties est donc essentielle à la réussite de la mobilité internationale

Chapitre 2. Les enjeux du retour de mobilité internationale

« *On sait les faire partir, on ne sait pas les faire revenir* », cette phrase, prononcée par un directeur de division d'une entreprise industrielle, illustre toute la complexité de la gestion des salariés à l'international.

Les entreprises globales ont atteint un degré de maturité important concernant les politiques de mobilité internationale et la gestion des deux premières phases : l'avant –préparation au départ – et le pendant –la phase de mobilité - ; leur effort de réflexion porte actuellement sur la troisième phase – celle du retour et des suites de la mobilité - et la nécessaire « capitalisation ». Les praticiens, au sein de cercles de spécialistes en mobilité internationale (Cindex, Magellan) réfléchissent à l'amélioration des pratiques et aux facteurs propres à motiver les cadres pendant et après la phase du retour. Selon ces derniers, la bonne gestion du retour, notamment la gestion du « choc culturel inversé » et le fait de pouvoir utiliser et transmettre les connaissances et compétences acquises figurent parmi les premiers critères de réussite d'une expatriation (rapport du Cercle Magellan, 2004).

De leur côté, les chercheurs parlent de « contribution des expatriés à l'apprentissage organisationnel » (Berthoin Antal, 2001), de « transfert des connaissances au retour » (Lazarova & Tarique, 2005), de critères de réussite du retour de mobilité internationale (Le Pargneux, 2009) et de « rapatriement des connaissances » (Oddou, Osland & Blakeney, 2009).

Nous développons dans les pages qui suivent la notion de réussite du retour, nous reviendrons sur le transfert de compétences dans le chapitre 3. Comme cela est le cas pour la réussite de la mobilité internationale, la réussite du retour peut s'analyser sous l'angle de l'organisation et de l'individu.

2.1. Les enjeux pour l'organisation

Le Pargneux (2009), dans son modèle théorique de réussite de la mobilité internationale, établit un lien entre la réussite pendant l'expatriation et la réussite au retour. En ce qui concerne l'organisation, ce sont les trois mêmes critères qui sont utilisés pour mesurer la réussite au retour, à savoir l'accomplissement des objectifs organisationnels clés, la non intention de quitter l'organisation (rétention) et le transfert de connaissances.

Nous allons voir comment le soutien apporté par l'organisation et le soutien apporté par l'entourage professionnel - collègues, N+1- influencent ces critères.

2.1.1. Gestion du retour : le soutien organisationnel

Le soutien organisationnel perçu peut être défini comme « la représentation que le salarié se fait de la manière dont l'organisation valorise sa contribution et se soucie de son bien-être » (Eisenberger, Hittington, Hutchinson & Sowad, 1986), il permet d'éclairer la relation individu/organisation et l'interprétation que fait l'individu des signaux transmis par l'organisation. Le sentiment d'être « soutenu » par l'organisation est issu de la croyance du salarié dans les intentions bienveillantes de l'organisation à son égard. En ce qui concerne notre problématique, ce que fait - ou ne fait pas - l'entreprise en matière de mobilité internationale est interprété comme autant de signaux, positifs dans le premier cas, négatifs, dans le second.

Dans son étude quantitative auprès d'un échantillon de 335 répondants expatriés, Le Pargneux (2009) confirme l'importance de la variable « perception du soutien organisationnel » dans le transfert de connaissances et compétences. Nous reviendrons sur ce dernier point dans le chapitre 3 concernant le transfert de compétences.

Certains auteurs, parmi lesquels Adler (1981), Black & Gregersen (1999) et Berthoin Antal (2001) ont identifié des mesures de soutien qui facilitent la gestion du retour tels que la préparation et la gestion du retour, l'attribution d'un poste « visible », la valorisation de l'expérience internationale, les échanges et l'interaction, l'identification des compétences acquises et les processus d'accompagnement. Ces mesures sont détaillées ci-après.

Nous verrons que la façon dont les entreprises prennent en considération ces facteurs peut avoir une influence positive ou négative sur la réintégration de l'expatrié et sur la perception qu'a ce dernier du soutien organisationnel.

- **La préparation et la gestion du retour.**

Pour Berthoin Antal (2001), le manque d'anticipation et de préparation du processus de retour ne permet pas à l'expatrié d'ajuster ses attentes et de se préparer car le plus souvent ce dernier a connaissance de son affectation dans un délai court, lorsqu'il a un poste au retour, ce

qui n'est pas toujours le cas. Dans son étude réalisée auprès de 800 expatriés – essentiellement d'origine américaine - Tung (1998) relève le fait que près de 60% d'entre eux n'ont pas de poste garanti dans l'organisation au moment du retour.

D'autre part, avant son retour, l'expatrié est essentiellement en contact avec les membres de la fonction « Ressources Humaines » - qui possèdent rarement une expérience internationale - et peu avec les managers opérationnels, ce qui ne facilite pas sa réintégration. A l'inverse, une bonne gestion du retour et l'affectation à un poste élevé au retour rendent le salarié plus efficace au retour (Adler, 1986).

- **Le poste au retour.**

Un retour anticipé dans un poste « visible » va favoriser la réintégration de l'expatrié. Berthoin Antal (2001) parle de pouvoir lié au statut du poste au retour. En ce qui concerne le contenu du poste, Pinder & Schröder (1987) cités par Black, Mendenhall & Oddou (1991) évoquent également, pour la mobilité, la clarté du rôle¹⁶ comme facteur favorisant le transfert. Black, Gregersen & Mendenhall (1992) ajoutent à cela l'amplitude du rôle¹⁷ qui permet à l'expatrié d'ajuster son poste à ses attentes. En matière de carrière, Cerdin (2006) évoque également le fait pour l'entreprise d'encourager l'expatrié à adopter une démarche proactive de développement de carrière. Nous reviendrons sur l'aspect de la carrière dans la partie concernant les enjeux du retour pour l'individu¹⁸.

- **La valorisation de l'expérience internationale.**

Black & Gregersen (1999) confirment le manque de valorisation de l'expérience internationale. Leur étude conduite pendant dix ans auprès de 750 entreprises américaines, européennes et japonaises montre qu'un tiers des expatriés occupent un poste temporaire au retour.

D'autre part, les trois quarts d'entre eux considèrent leur poste définitif au retour comme une non promotion et 61% d'entre eux n'ont pas l'occasion d'utiliser les compétences acquises à l'international.

Les études menées par Riusala et Suutari (2000) et Stroh, Gregersen & Black (2000) montrent que 78% des expatriés s'attendent à ce que leurs compétences soient utilisées au retour

¹⁶ « Role clarity »

¹⁷ « Role discretion »

¹⁸ Voir partie 2.2.

(étude 1) et seulement 39% des expatriés utilisent leurs compétences au retour (étude 2). Il existe donc un décalage entre les attentes de l'individu et la réalité.

De leur côté, Baruch, Steele & Quantrill (2002), lors de quinze entretiens approfondis conduits auprès d'expatriés d'une compagnie d'assurances britannique, confirment que ces derniers ont le sentiment que leur expérience d'expatriation n'est pas valorisée et que l'entreprise n'utilise pas leurs nouvelles compétences.

Le poste au retour ne permet pas toujours une valorisation de l'expérience internationale et une utilisation des compétences, notamment par manque de « visibilité externe » (Berthoin Antal, 2001) et par manque d'interaction avec les autres salariés, comme nous allons le voir.

- **Les échanges et l'interaction entre l'individu et l'organisation :**

Le manque d'échanges et de communication entre l'individu et l'organisation pendant la période d'expatriation rend le retour plus difficile et augmente le temps de réadaptation (Berthoin Antal, 2001). A l'inverse, la fréquence des échanges pendant la période d'expatriation permet de réduire l'incertitude liée au retour (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992) et de faciliter la réadaptation.

- **L'identification et l'utilisation des compétences acquises.**

Le plus souvent, il n'existe pas d'identification spécifique des compétences acquises - par exemple, les compétences d'adaptation qui ont permis à l'individu de s'adapter lors de son départ à l'international ne sont pas systématiquement identifiées et utilisées -, ni de processus de « traduction » des connaissances tacites en connaissances explicites, ce qui peut freiner la prise de conscience et la capitalisation par l'organisation au retour.

- **Les processus d'accompagnement de l'expatrié au retour : débriefing, tutorat, compagnonnage**

Le manque d'accompagnement et de structures dédiées de la part de l'organisation a pour conséquence une certaine frustration de l'expatrié. Cette lacune donne à l'expatrié l'impression que tout est prévu lors du départ en expatriation et que rien n'est prévu lors du

retour. En revanche, lorsque l'entreprise fournit une aide en matière d'accompagnement au retour, la satisfaction de l'expatrié au retour augmente (Black & Gregersen, 1991).

La communication au sujet de l'expérience internationale, sous forme de débriefings ou de présentations permet de prendre conscience de ce qui a été acquis et de le formaliser (Black & Gregersen, 1991, Berthoin Antal, 2001). La forme du récit ou « story telling » peut faciliter cette prise de conscience, celle-ci est déjà utilisée par des spécialistes du retour d'expatriation intervenant au sein de cercles professionnels (Cercle Magellan, 2004), elle est également utilisée dans le cadre de la gestion de projets afin de faciliter le retour d'expérience (Boudes, 2006). De même, la formation au retour concernant les évolutions de l'organisation (Black, Gregersen & Mendenhall 1992), et l'échange d'informations à ce sujet (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992, Barbason, 2005) facilitent l'adaptation au retour et la réintégration du salarié.

On voit qu'il existe deux types de facteurs permettant de réduire l'incertitude au retour et donc de faciliter la réintégration de l'expatrié : des facteurs liés au poste (visibilité du poste, clarté et amplitude du rôle, valorisation de l'expérience) et des facteurs liés à la communication et à l'échange. Une réintégration réussie peut permettre l'atteinte des objectifs organisationnels clés et la rétention.

L'échange et la formalisation par rapport à l'expérience vécue par l'individu permettent également à l'organisation d'identifier les compétences acquises et de capitaliser sur l'expérience. Ceci peut contribuer à l'atteinte de l'objectif organisationnel de transfert de connaissances.

La mise en place des dispositifs mentionnés ci-dessus peut donner à l'expatrié le sentiment d'être soutenu au retour et faciliter sa réintégration.

En synthèse, le fait de communiquer avec l'expatrié pendant la période de mobilité, d'accompagner le retour, d'offrir un poste à responsabilités, d'identifier les compétences acquises pendant la période de mobilité internationale, de formaliser et valoriser celles-ci sont autant de facteurs qui augmentent la perception qu'a le salarié du soutien apporté par l'organisation et qui favorisent la réussite du retour.

Nous avons vu que le soutien organisationnel joue un rôle dans la réussite du retour, le soutien social –via les relations avec l’entourage professionnel- joue également un rôle.

2.1.2. Gestion du retour : le soutien social

Les travaux concernant le soutien social mettent l’accent sur la qualité des relations interpersonnelles d’un individu ; le soutien social perçu peut être défini comme « l’impact subjectif de l’aide apportée par l’entourage d’un individu et la mesure dans laquelle celui-ci estime que ses besoins et ses attentes sont satisfaits » (Ruiller, 2008). Dans cette approche, l’entourage de l’individu est constitué du supérieur hiérarchique et des collègues de travail.

- **Le soutien du supérieur hiérarchique.** La notion de soutien hiérarchique perçu ou LMX (Leader Member Exchange) permet d’étudier la qualité des interactions entre le salarié et son N+1 (Graen & Scandura, 1987) ou « l’intensité de la relation entre un leader et un employé » (Keup, 2000). La perception du soutien du supérieur hiérarchique correspond au ressenti qu’un salarié a de la manière dont son supérieur valorise sa contribution et prend en compte ses attentes. Le développement de relations de bonne qualité avec le N+1 désigne l’individu comme « in group member », par opposition avec l’« out group member » dont la relation avec le N+1 est de moins bonne qualité. L’individu « in group » reçoit généralement plus de support et plus de ressources de la part de son supérieur hiérarchique (Keup, 2000).

De leur côté, Nonaka & Takeuchi (1995) insistent sur le rôle des managers, qualifiés d’ « ingénieurs de la connaissance » et qui doivent développer des compétences spécifiques leur permettant d’assurer l’adéquation entre la vision des dirigeants et la réalité du terrain ou, dit autrement, de prendre en compte et de valoriser la contribution de chacun aux objectifs organisationnels.

- **Le soutien des collègues de travail.** Les membres de l’équipe de travail peuvent également être identifiés comme sources de soutien social, l’approche TMX (Team Member Exchange) met l’accent sur la notion de réciprocité et de qualité des relations entre membres d’une même équipe (Seers, Pety & Cashman, 1995). Le soutien des membres de l’équipe peut se traduire par une aide à l’accomplissement des tâches

(soutien instrumental) et par le degré d'intégration du collaborateur dans l'équipe (soutien socio-émotionnel), c'est-à-dire le nombre de collègues de travail considérés comme des amis et le nombre de collègues de travail ayant les mêmes centres d'intérêt (Ruiller, 2008). Dans cette lignée, des recherches empiriques récentes (Keup, 2000) mettent en évidence l'importance de la similarité perçue entre deux personnes dans le développement de relations positives. Ceci signifie, pour ce qui nous concerne, que la perception des différences entre l'expatrié et ses collègues au retour peut diminuer le soutien organisationnel de ces derniers, voire encourager des attitudes « xénophobes », comme nous le verrons plus loin.

En synthèse, le soutien des collègues de travail (TMX) est aussi important que le soutien du supérieur hiérarchique (LMX) dans la perception qu'a l'individu du soutien social reçu.

Nous allons voir comment les attitudes de l'entourage professionnel peuvent soit faciliter soit freiner la gestion du retour et la réadaptation de l'expatrié.

- **L'attitude « réceptive »**

Les signes de reconnaissance de la part du N+1 et des collègues au retour facilitent la réintégration de l'expatrié et rendent ce dernier plus efficace (Adler, 1986). Ces signes de reconnaissance vont faciliter le processus de « socialisation » évoqué par de nombreux auteurs depuis Schein (1965), et désigner éventuellement l'expatrié comme personne « in group », c'est-à-dire faisant partie du « cercle », étant reconnu et dont on a envie d'apprendre (Oddou, Osland & Blakeney, 2009). Ceci rejoint la théorie de l'apprentissage social développée par Bandura (1977) qui met en avant le rôle du modèle : un modèle est une personne qui possède un certain statut au sein du groupe et dont on a envie d'apprendre. Ce statut social peut influencer la motivation de l'entourage à apprendre de l'expatrié, à « absorber » ses compétences.

En revanche, certaines attitudes de l'entourage professionnel ne facilitent pas la réintégration de l'expatrié :

- **L'attitude « xénophobe »**

D'une manière générale, les collègues et le N+1 ne s'attendent pas à ce que l'expatrié rentrant dans son pays d'origine se comporte différemment de ses congénères (Martin, 1984). Lorsque c'est le cas, l'expatrié leur apparaît comme une personne étrangère, au comportement non conforme et les collègues et le N+1 adoptent parfois un comportement qu'Adler (1981) qualifie de « xénophobe ». Suite à une étude réalisée auprès de 200 salariés rentrés au Canada après deux ans d'expatriation en moyenne¹⁹, l'auteure observe que les expatriés qui sont considérés par leurs collègues et leur N+1 comme les plus performants sont ceux qui utilisent le moins les compétences développées à l'international ou, s'ils les utilisent, ne le disent pas. Ce sont également eux qui sont le plus souvent promus et augmentés après leur retour.

2.1.3. Soutien social et soutien organisationnel

En ce qui concerne le déroulement du retour d'expatriation, nous avons vu que la mise en place de dispositifs d'accompagnement –soutien organisationnel- et l'attitude des collègues et du N+1 – soutien social- joue un rôle, positif ou négatif par rapport à la réadaptation de l'expatrié.

De plus, il peut y avoir concordance ou discordance entre le soutien organisationnel et le soutien social. Il y a discordance lorsqu'une organisation met en place des processus RH pour favoriser le retour et que le N+1 et/ou les collègues adoptent une attitude de rejet vis-à-vis de l'expatrié, l'équipe est alors considérée comme peu réceptive par l'expatrié. Il y a également discordance lorsque le N+1 et les collègues ont une attitude réceptive et qu'il existe peu de processus pour favoriser le retour, l'organisation est alors considérée comme favorisant peu la réintégration.

Il y a concordance lorsque les processus RH et l'attitude du N+1 et des collègues favorisent – ou ne favorisent pas– la réintégration de l'expatrié. Ce que font ou ne font pas les membres de l'organisation, notamment les membres de la fonction RH et l'entourage professionnel proche, est interprété comme autant de signaux par l'expatrié et influence positivement ou négativement la réintégration de ce dernier.

¹⁹ L'étude d'Adler (1986) qui traite des attitudes et réactions de l'expatrié au retour est présentée en détail dans la partie 2.2.2.

Ceci met aussi en évidence le fait que lorsqu'on évoque l'organisation, il peut s'agir de la fonction RH, du N+1, des collègues et que, suivant le point de vue adopté, l'influence pourra être différente.

Dans les approches concernant le soutien organisationnel perçu, l'organisation est personnifiée et les actions menées par ses membres sont attribuées à l'organisation elle-même ; en ce qui concerne le retour d'expatriation, il nous paraît pertinent de différencier : s'agit-il des membres de la fonction RH ou des membres de l'environnement professionnel proche et, si oui, desquels?

Après avoir détaillé les paramètres organisationnels qui influencent la réussite du retour, nous allons observer les paramètres individuels.

2.2. Les enjeux pour l'individu

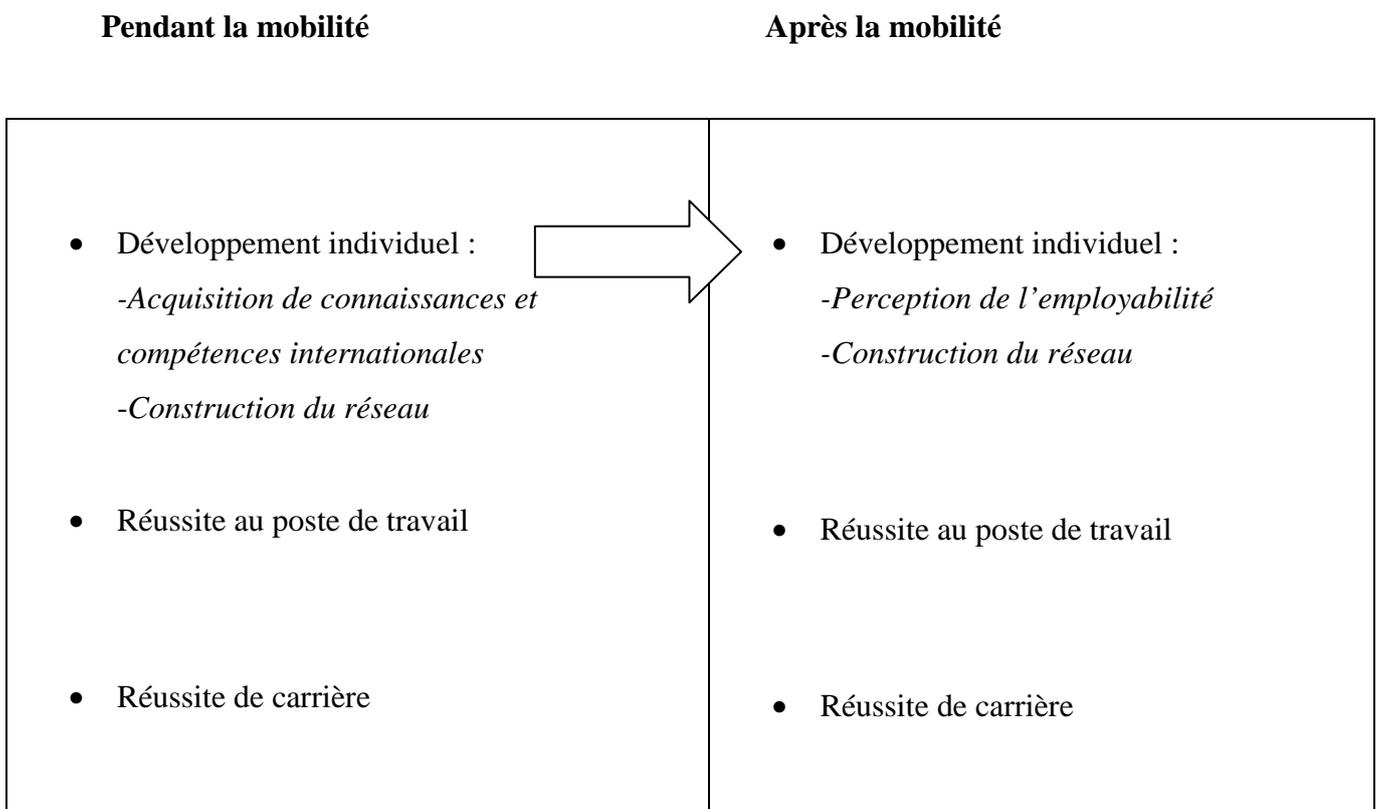
En ce qui concerne l'individu, la réussite du retour va dépendre de la façon dont ce dernier vit le retour – et s'adapte – en fonction du poste qui lui est proposé : le poste répond-il à ses attentes en matière de réussite au poste, de réussite de carrière et de développement de l'employabilité ?

2.2.1. La réussite au retour.

Nous avons déjà présenté le modèle de réussite individuelle et organisationnelle pendant la période de mobilité²⁰, nous reprenons ci-dessous le modèle de réussite individuelle au retour proposé par Le Pargneux (2009) et Cerdin & Le Pargneux (2009) :

²⁰ Tableau 1.4.

Tableau 2.1. Modèle de réussite individuelle de la mobilité internationale adapté de Le Pargneux (2009) et Cerdin & Le Pargneux (2009)



Parmi les trois critères utilisés par les auteurs précédemment cités pour mesurer la réussite pendant la mobilité, deux sont identiques au retour, à savoir la réussite au poste de travail et la réussite de carrière. Le troisième critère, « développement individuel » est pour partie différent, l'« acquisition de connaissances et compétences internationales » devient « perception de l'employabilité au retour » (Cerdin & Le Pargneux, 2009). En effet, la prise de conscience par l'expatrié que les compétences nouvellement acquises sont valorisables lui permet de développer un sentiment d'employabilité.

Selon Baruch (2001), « le gain en employabilité dépend de la capacité des personnes à acquérir les compétences requises sur le marché du travail », cela peut donc expliquer le fait que l'individu cherche à acquérir des compétences dans un premier temps et à les valoriser dans un second temps.

Dans cette perspective, le poste au retour, et la perception de l'individu en matière de carrière et d'employabilité, sont autant de facteurs qui vont influencer la réintégration de celui-ci et le sentiment de réussite par rapport au retour.

→ **Le poste au retour.**

Nous avons vu dans la partie concernant les processus mis en place par l'organisation et facilitant la réussite du retour que le fait de proposer un poste à responsabilités au retour facilite la réintégration de l'expatrié. L'attribution du poste au retour peut également se traduire par une meilleure réussite au travail, en termes de satisfaction au travail ou de performance (Cerdin & Le Pargneux, 2009)

Le poste au retour, est un des critères de réussite de la réintégration ; l'adaptation au poste également. Black, Gregersen & Mendenhall (1992) établissent un parallèle entre l'adaptation pendant la période d'expatriation et l'adaptation au retour et identifient l'adaptation à l'interaction et à l'environnement comme étant les plus difficiles pendant l'expatriation et l'adaptation au poste comme étant le facteur le plus problématique pour l'expatrié au retour. Nous pensons que cette dernière remarque est à modérer en fonction du type de poste au retour ; en effet, l'expatrié qui revient dans son unité d'origine et dont le poste au retour est en lien avec le poste d'expatriation s'adaptera plus facilement que celui qui change de division et de fonction au sein de l'entreprise.

→ **La réussite de carrière**

Nous avons déjà identifié les différents types de carrière²¹, nous nous centrons maintenant sur la réussite de carrière au retour.

Pour les expatriés qui ont une approche de carrière objective – carrière externe-, il peut exister un décalage entre leurs fortes attentes et le sentiment au retour que l'expatriation a eu un impact négatif sur leur carrière dans l'organisation (Stahl & Cerdin, 2004).

Pour d'autres, l'approche peut être différente : lors de l'étude réalisée auprès de 800 expatriés, Tung (1988) relève le fait que près de 60% d'entre eux n'ont pas de poste garanti dans l'organisation au moment du retour et seulement 7% d'entre eux ont l'assurance d'être promus lors de leur retour. Malgré les chiffres cités ci-dessus, la majorité considère l'expérience d'expatriation comme un accélérateur de carrière à moyen terme. Pour Tung (1998), l'expatriation serait ainsi considérée comme favorisant la carrière subjective plus qu'objective.

²¹ Voir partie 1.2.2.

Ceci rejoint la notion développée par Cerdin & Le Pargneux (2009) qui estiment qu' « une personne peut être satisfaite de sa carrière dans le cadre de sa mobilité internationale, sans pour autant obtenir une réussite externe, c'est-à-dire sans pour autant être promue et/ou obtenir une augmentation de salaire ».

Dany (2001) développe à ce sujet la notion de « promesse de carrière subjective » pour désigner l'un des modes de gestion des carrières par l'organisation.

Comme nous l'avons vu, certains auteurs parlent de « carrière sans frontières » ou « boundaryless career » (Arthur & Rousseau, 1996), pour décrire les parcours de carrière qui donnent la priorité au développement individuel et à la mobilité inter organisationnelle.

Pour Tung (1998), cette forme de carrière serait devenue le modèle de carrière des cadres internationaux.

Ainsi, la façon dont l'expatrié évalue sa réussite de carrière varie selon l'approche adoptée : carrière externe, carrière interne, carrière sans frontières.

Selon Cerdin (2006), l'approche traditionnelle en matière de retour met l'accent sur le rôle de l'organisation (politique de soutien) tandis que l'approche émergente est centrée sur le rôle de l'individu (la proactivité en matière de carrière ou « activisme de carrière »), l'individu valorisé est un individu « proactif, maître de sa carrière et de son destin ». Ceci explique les termes employés par Cerdin (2006) « Face au retour : frustré ou proactif ». Une attitude proactive en termes de carrière permet à l'individu de considérer l'expatriation comme une opportunité de développer des compétences, d'identifier et de formaliser ces compétences, de les rendre visibles au moment du retour et d'obtenir un poste correspondant à son orientation de carrière.

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

Nous avons vu dans la partie précédente concernant l'organisation que le fait d'encourager la proactivité facilite la réintégration et augmente la satisfaction au retour ; la gestion de la carrière résulte d'une approche conjointe entre l'individu et l'organisation.

→ L'employabilité

Nous avons vu²² que l'un des critères de réussite pendant la période de mobilité internationale est l'acquisition de compétences et connaissances. Au retour d'expatriation, le critère d'employabilité ou « capacité d'une personne à être affectée dans un nouveau travail » est ainsi retenu par Cerdin & Le Pargneux (2009) comme l'un des critères de réussite.

Ce concept d'employabilité est décrit par Gazier (2003) qui reprend l'historique de la notion pour en donner une définition actuelle : l'employabilité serait « la responsabilité individuelle et la capacité d'une personne à mobiliser autour de ses projets un processus d'accumulation de capital humain et de capital social ». Cette approche qui associe l'ampleur du capital humain - « ensemble des aptitudes productives d'un individu »- et du capital social - « ensemble des liens sociaux constitués en réseaux »- d'un individu met l'accent sur l'initiative individuelle ; Gazier (2003) la nomme « employabilité-initiative ».

Dany (1997), évoque un changement dans la promesse de carrière : la promesse d'évolution au sein de l'entreprise s'efface au profit d'une promesse de développement des compétences qui permet à l'individu de se positionner sur le marché du travail. Cette « promesse » ne requiert pas, selon l'auteure, une allégeance à l'entreprise mais plutôt le respect de certaines normes comme la disponibilité, l'ouverture à l'international et le savoir-être social. Plus tard, Dany (2001) évoque la « promesse d'employabilité » comme une promesse de moyens faite « à une certaine élite dotée de ressources spécifiques ».

Roussillon (2005) confirme que le fait d'acquérir une expérience valorisable qui renforce l'employabilité est une notion désormais acquise par les salariés.

Après avoir examiné les critères de réussite individuelle au retour, nous allons observer les réactions de l'individu au retour.

2.2.2. Réactions et adaptation de l'individu

Nous allons maintenant étudier l'individu au retour sous trois angles : l'utilisation des compétences d'adaptation acquises en expatriation, l'attitude pendant le cycle du retour et les réactions au retour.

²² Partie 1.2.3. L'acquisition de compétences

- **L'utilisation des compétences d'adaptation.**

Certaines compétences acquises lors de la période de mobilité internationale peuvent faciliter la réintégration au retour, par exemple les compétences d'adaptation qui ont permis à l'expatrié d'ajuster son comportement à un nouveau contexte géographique et culturel, peuvent également être activées lors du retour.

Lors de son expérience internationale, l'individu a développé des compétences en matière d'adaptation, qu'il s'agisse d'adaptation au travail, à l'interaction ou générale (Black 1988).

Lors de son retour, ces trois aspects sont également présents mais ce qui constitue le facteur clé de succès de l'adaptation au retour (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992), c'est la compétence d'adaptation anticipée qui va permettre à l'expatrié de réduire l'incertitude en rétablissant un certain niveau de contrôle. En quoi consiste l'adaptation anticipée et à quoi sert-elle ? Bandura (1977) a développé l'idée selon laquelle l'individu est capable de « contrôle anticipé » capacité qui lui permet de choisir comment il va se comporter dans les situations futures.

Cette thèse a été reprise plus tard par Black, Gregersen & Mendenhall (1992) qui proposent la notion d' « adaptation anticipée », compétence prédictive qui permet à l'individu d'augmenter son contrôle de la situation future et se traduit par la capacité à prédire les comportements que l'environnement attend de lui et la capacité à comprendre quelles sont les récompenses et punitions associées à des comportements spécifiques. Pour Black, Gregersen & Mendenhall (1992), le contrôle anticipé se met en place pendant la phase de préparation au retour –d'où l'importance de la préparation –. Cette conduite anticipative peut jouer un rôle lors du retour, notamment par rapport à l'ajustement des attentes à la réalité (Martin, 1984).

Cerdin (2003) reprend également la théorie de l' « adaptation anticipée » dans son « modèle de l'adaptation des cadres expatriés » en faisant de celle-là l'une des variables reliées positivement à l'adaptation (adaptation au travail, adaptation à l'interaction, adaptation générale) de l'expatrié lors de sa mission. Puisque l'individu au retour vit un nouveau processus d'adaptation, on peut supposer que les compétences qui lui ont été utiles à l'aller peuvent également être activées au retour.

L'individu va également utiliser une autre compétence développée pendant son expatriation : le contrôle comportemental, c'est-à-dire la capacité à contrôler son propre comportement en

fonction de l'environnement. Pour Black, Gregersen & Mendenhall (1992), ceci se met en place dès le retour afin d'ajuster le comportement à ce qui est attendu et valorisé par l'organisation.

En synthèse, les compétences d'adaptation anticipée et de contrôle comportemental acquises pendant l'expatriation peuvent faciliter la réintégration de l'expatrié au retour.

Ces compétences peuvent lui permettre d'ajuster ses attentes et son comportement aux attentes de l'organisation.

- **Le cycle d'adaptation au retour**

Tout comme l'adaptation dans le pays d'expatriation, l'adaptation au retour passe par différents stades qui forment également une courbe. Lors du retour de mobilité internationale, l'individu concerné vit un nouveau processus d'adaptation décrit par certains auteurs (Gullahorn & Gullahorn, 1963) comme une réadaptation à sa propre culture et appelé « le choc culturel inversé » ou « courbe en W ». En référence à la courbe en U qui représente le vécu de l'expatrié pendant la mission internationale, ces auteurs évoquent une courbe en W pour symboliser le départ et le retour de mobilité. En effet, au moment du retour, l'individu devra revivre les différentes phases de l'adaptation et faire face à un « choc culturel inversé », c'est-à-dire à un décalage entre ce qu'il a anticipé en matière de retour et la réalité. Le changement est attendu par l'expatrié quand il part²³, mais n'est pas attendu par l'expatrié lorsqu'il rentre au pays (Martin, 1984). Ce dernier devra se ré acclimater à sa propre culture ; puis, ce sera la phase d'adaptation – ou plutôt de « réadaptation », que certains ont du mal à traverser.

Selon Adler (1981), la phase de réadaptation au retour est souvent plus rapide que la phase d'adaptation lors du départ et le « retour à la normale » a souvent lieu au bout de six mois. Ce phénomène désormais bien connu de la courbe en U et de la courbe en W, est vécu plus facilement lorsqu'il fait l'objet de communication et d'accompagnement de la part de l'organisation.

Nous venons d'étudier la réadaptation de l'individu au retour à-travers la mise en œuvre par l'intéressé des compétences d'adaptation acquises en expatriation et à-travers la façon dont ce dernier vit le « choc culturel » du retour.

²³ ce dernier développe des conduites adaptées telles que l'adaptation anticipée

Nous allons maintenant analyser son « vécu » au retour sous deux angles : l'attitude générale (optimiste/pessimiste) et le comportement par rapport à la volonté de faire bouger l'organisation (actif/passif).

- **Typologie des réactions au retour**

De même que les organisations peuvent être classifiées en fonction de leur maturité à l'international, les individus peuvent être « classés » en fonction de leurs réactions au retour. Suite à une étude réalisée auprès de deux cents expatriés canadiens de retour dans leur pays après une expatriation de deux ans en moyenne, Adler (1981) propose une classification qui permet de synthétiser le comportement des expatriés au retour. Cette classification s'articule autour de deux axes : **un axe optimiste/pessimiste**, qui traduit l'attitude générale des expatriés au retour et un **axe actif/passif**, qui traduit leur réaction individuelle par rapport à la volonté de faire changer l'organisation.

Adler (1981) définit ainsi quatre profils d'expatriés au moment du retour :

→ **les « resocialized »**, qui sont satisfaits de leur situation au retour mais ne souhaitent pas faire changer l'organisation ni utiliser les connaissances et compétences acquises pendant leur affectation à l'international. Ils sont qualifiés d' « optimistes/passifs », optimistes car satisfaits de leur réintégration et passifs car ils ne souhaitent pas faire changer les choses et traitent la période de mobilité comme une parenthèse.

→ **les « proactive »** qui sont satisfaits de leur situation au retour et souhaitent faire changer l'organisation en utilisant et transmettant les connaissances et compétences acquises à l'international. Ils sont qualifiés d' « optimistes/actifs », optimistes car satisfaits de leur réintégration et actifs car ils souhaitent faire bouger l'organisation en utilisant leurs nouvelles compétences.

→ **les « alienated »** qui sont insatisfaits de leur situation au retour et ne cherchent pas à faire changer l'organisation. Ils sont qualifiés de « pessimistes/passifs ». Ils ont adopté les codes de la culture étrangère et sont comme mis à l'écart de l'organisation car considérés comme trop « étrangers ».

→ **les « rebellious »**, qui sont insatisfaits de leur situation au retour et veulent faire changer l'organisation. Ils sont qualifiés de « pessimistes/actifs ».

Des travaux plus récents (Roger & Tremblay, 2004) concernant le plafonnement de carrière²⁴ permettent d'identifier quatre types de réactions individuelles face au plafonnement en fonction de deux axes : un axe concernant l'attitude générale (défavorable ou favorable) et un autre concernant la réaction individuelle (actif ou passif).

Nous inspirant de ces deux approches et afin de rendre plus opérationnelle la typologie proposée par Adler (1981) et de prendre en compte l'attitude générale et la réaction de l'individu au retour, nous proposons une nouvelle typologie. Aux notions d'optimisme/pessimisme, nous préférons celles de **satisfait/insatisfait**, qui nous semblent plus adaptées pour qualifier l'attitude de l'expatrié vis-à-vis de sa situation au retour. Les notions de **passif/actif** nous paraissent adaptées pour décrire la réaction individuelle de chacun après le retour.

Tableau 2.2. Les réactions de l'expatrié au retour - Adapté d'Adler (1981) et de Roger & Tremblay (2004)

		Attitude	
		<i>Insatisfait de sa situation</i>	<i>Satisfait de sa situation</i>
Réaction individuelle	<i>actif</i>	Rebelle : 12%	Développeur : 25%
	<i>passif</i>	Résigné : 12%	Bienheureux : 51%

- le « **bienheureux** » (satisfait/passif) est satisfait de sa situation au retour et passif par rapport à l'utilisation et à la transmission des compétences acquises à l'international. Son orientation vers le changement est faible – il ne souhaite pas faire changer l'organisation - et il a pris de la

²⁴ Le plafonnement de carrière peut être défini comme « le sentiment de blocage d'une personne qui pense ne plus pouvoir évoluer ou comme la constatation qu'elle est restée longtemps dans la même situation »

distance par rapport à son expérience internationale. Le fait de ne pas reconnaître ni utiliser ses compétences interculturelles rend ainsi son expérience d'expatriation non transférable. Son souhait de « rentrer dans le rang » en fait un salarié apprécié par ses collègues et jugé efficace par son entreprise. Dans l'échantillon d'Adler, (1981), cette catégorie représente **51%** de l'effectif étudié, soit environ cent personnes.

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

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

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

Si on prend l'axe actif/passif, les actifs - le développeur et le rebelle - ont tendance à vouloir changer l'environnement et sont prêts à changer eux-mêmes afin de s'adapter à

l'organisation ; les passifs - le bienheureux et le résigné - ont tendance à ne vouloir changer ni l'environnement, ni leur propre comportement.

Si l'on prend l'axe satisfait /insatisfait, les satisfaits sont contents de leur retour car leur poste représente une « validation externe », qui constitue, selon Adler (1981), l'un des facteurs clés de succès du retour d'expatriation et, selon Berthoin Antal (2001), l'un des facteurs favorables au transfert. Parmi les satisfaits, ce qui empêche les « bienheureux » de transférer, c'est leur passivité qui les encourage à se conformer aux attentes de l'organisation et à « rentrer dans le rang ». Ce qui empêche les développeurs de transférer, c'est l'attitude « xénophobe » des membres de l'organisation, qui rejettent les compétences acquises ailleurs et récompensent ceux qui « rentrent dans le rang » (Adler, 1981). Nous avons déjà souligné les discordances possibles entre le rôle joué par le soutien organisationnel et le soutien social²⁵, il peut également exister des discordances entre les attentes de l'expatrié - souhait de transmettre - et l'attitude de l'entourage professionnel - attitude de rejet-.

Quant aux insatisfaits, ils n'ont pas obtenu au retour ce qu'ils attendaient, certains d'entre eux se résignent, d'autres se révoltent.

La classification adoptée ici permet de mettre l'accent sur les perceptions des différents acteurs et d'identifier l'une des raisons pour lesquelles le transfert de compétences n'est pas automatique :

-les représentations de l'individu vis-à-vis de lui-même : pense qu'il n'a rien à transférer- le bienheureux- ou bien que le modèle de la culture d'origine n'est plus intéressant- le résigné- ou bien encore souhaite avant tout obtenir satisfaction par rapport à sa propre situation - le rebelle-

-les représentations de l'entreprise vis-à-vis de l'individu, celle-ci décourage le transfert lorsque l'individu est perçu comme trop différent - le développeur -.

D'après Adler (1981), dans 63% des cas, la typologie de l'individu (bienheureux, résigné) est défavorable au transfert, dans 25% des cas (développeur), elle est favorable mais l'organisation décourage le transfert.

Pour les 12% restants (rebelle) la typologie est neutre par rapport au transfert

²⁵ Voir partie 2.1

On voit ici l'importance de l'attitude et de la réaction de l'expatrié au retour. Ceci nous servira de grille d'analyse dans le chapitre 5 pour mieux comprendre les réactions des expatriés de notre échantillon.

Lors de la même étude, Adler (1981) a mis en perspective les perceptions de l'individu et de l'organisation en matière d'efficacité :

- Le « resocialized », que nous appelons « bienheureux », se juge efficace et est jugé comme tel par ses collègues.
- Le « proactive », que nous appelons « développeur », se juge efficace mais ses collègues jugent son efficacité comme « modérée ».
- L'« alienated », que nous appelons « résigné », se juge comme peu efficace et est jugé comme tel par ses collègues.
- Le « rebellious », que nous appelons « rebelle », se juge comme modérément efficace et est perçu comme efficace par ses collègues.

Cette approche complémentaire nous paraît intéressante car elle permet de mieux comprendre pourquoi le transfert a rarement lieu, la catégorie jugée la plus efficace (le « bienheureux ») n'est pas prête à transférer car souhaite se conformer, la catégorie prête à transférer (le « développeur ») n'est pas jugée très efficace par les collègues et les deux autres catégories se jugent peu ou modérément efficaces et ne sont pas prêtes à transférer.

Ceci confirme l'importance de l'attitude de l'individu au retour ainsi que le rôle joué par l'entourage.

En synthèse, les enjeux du retour de mobilité internationale, tout comme les enjeux de la mobilité internationale, concernent à la fois l'individu et l'organisation. Le soutien organisationnel et social peut favoriser la réintégration de l'individu et permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Du côté de l'individu, la façon dont la carrière est prise en compte par l'organisation et dont le retour est vécu vont influencer la réussite du retour.

Après avoir étudié les enjeux du retour sous l'angle de l'organisation puis de l'individu, nous nous centrons sur le cœur de notre problématique, à savoir le transfert de compétences au retour de mobilité internationale.

Résumé du chapitre 2

La section 1.2 concerne les enjeux du retour de mobilité internationale pour l'organisation. Les critères de réussite identifiés par Le Pargneux & Cerdin (2009) sont les mêmes que ceux de la mobilité internationale, c'est-à-dire l'accomplissement des objectifs organisationnels clés, la rétention et le transfert de connaissances.

La façon dont le retour est géré, en matière de soutien organisationnel et de soutien social, va influencer la réussite du retour.

La section 2.2 traite des enjeux pour l'individu et présente les critères de réussite au retour qui sont similaires à ceux de la mobilité pour les deux premiers – réussite au poste de travail, réussite de carrière -et légèrement différent pour le troisième, l'acquisition de compétences devient « perception de l'employabilité ». Nous examinons successivement ces trois critères, puis nous développons une typologie des réactions de l'individu au retour, adaptée d'Adler (1981) et de Roger & Tremblay (2004) qui mesure les réactions de l'expatrié au retour selon deux axes, un axe satisfait/insatisfait et un axe actif/passif.

Chapitre 3. Les enjeux du transfert de compétences au retour de mobilité internationale

Nous reprenons dans un premier temps quelques définitions concernant les compétences avant de regarder les typologies de compétences acquises par les expatriés qui nous paraissent les plus pertinentes et d'aborder la question du transfert de compétences et des facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert.

3.1. Quelles compétences ?

Nous avons vu précédemment qu'en ce qui concerne la mobilité internationale, les notions de connaissances, compétences et personnalité sont souvent citées (Le Pargneux, 2009). La notion d'expérience - retour d'expérience ou REX - est également utilisée par un certain nombre d'entreprises (Rapport du cercle Magellan, 2004). Il convient donc de faire le point sur ces différents termes.

3.1.1. Définitions

Lorsqu'on les interroge sur le transfert, les expatriés eux-mêmes posent d'emblée la question : « *S'agit-il de transfert de compétences, de connaissances ou d'expériences ?* »

- **La compétence.**

En ce qui concerne la définition de la compétence, de nombreux auteurs s'accordent à dire qu'il existe des définitions multiples et que la notion est difficile à saisir, même si ce concept a gagné en « épaisseur » au fil des années.

Les différentes définitions s'articulent autour de trois principaux axes :

→ Un axe reposant sur les notions de **savoir, savoir-faire, savoir-être**, la compétence résultant de l'«interaction dynamique entre le savoir théorique, le savoir-faire lié à l'expérience et le savoir-être qui renvoie aux comportements (Cadin, Guérin & Pigeyre, 2004). C'est également la définition adoptée par le MEDEF (1998) et citée par

Parlier (2003) : « combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis ».

→ Un axe reposant sur la notion de **mobilisation de connaissances dans l'action**.

L'ensemble des savoirs est mobilisé par les individus pour réaliser les missions confiées (Peretti, 2001) et la compétence se mobilise dans l'action, c'est-à-dire dans une situation de travail (Bourdon & Tessier, 2006). Cette approche rejoint la définition de l'accord ACAP 2000 : « savoir-faire opérationnel validé ». et celle du MEDEF qui précise « Elle - la compétence - se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable ».

Le Boterf (2006) définit la compétence comme « un savoir agir et réagir valorisé par la structure, démontré par le salarié, reconnu et validé par l'environnement dans lequel il se manifeste » et introduit à la fois la notion d'adaptation au changement (réagir), la notion de mise en œuvre (démontré) et celles de valorisation (compétences utiles) et de validation (compétence effective, constatée). L'auteur fait également la distinction entre avoir des compétences et être compétent :

Avoir des compétences	Etre compétent
Compétence = état, disposition à agir	Activation des ressources

D'après Le Boterf (2006)

La compétence résulterait de la détention de connaissances et de leur mise en pratique.

Par contraste, l'incompétence peut résulter, non pas du manque de savoir mais du constat que l'individu – ou l'organisation- est incapable de se comporter comme on l'attend dans une situation précise (Livian, 2009). Pour le même auteur, certains modes de fonctionnement des organisations actuelles peuvent produire de l'incompétence : les changements trop fréquents, des conditions de travail inadaptées et une confiance exagérée dans certains outils.

De son côté, le MEDEF (1998) estime qu'un individu compétent fait ou ne fait pas selon les moyens qui lui sont donnés et ce qu'il perçoit d'un contexte, des possibilités, des attentes, des craintes, des engagements.

Cette approche met l'accent sur l'intérêt conjoint du salarié et de l'entreprise dans le développement et la gestion des compétences, ce qui est particulièrement important dans l'expérience de mobilité internationale.

→ Un axe reposant sur la notion de « knowing » : **knowing what** (le « quoi ») (Anderson, 1983), **knowing how** (le « comment ») (Anderson, 1983), **knowing when** (le quand) (Paris, Lipson & Wixson, 1983), **knowing why** (le « pourquoi ») (Sackmann, 1992) et **knowing whom** (le « qui ») (Berthoin Antal, 2000); ce courant essentiellement américain est décrit plus en détail dans les typologies. Il a été largement repris par le courant des « carrières nomades » (Arthur & Rousseau, 1996), modèle de carrière dans lequel l'individu cherche à enrichir son capital de carrière et privilégie l'apprentissage et la transférabilité de ses compétences d'une organisation à l'autre, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2.

Le champ de la Gestion des Ressources Humaines en entreprise (Cadin & al., 2004) adopte une vision élargie de la notion de compétence et s'appuie à la fois sur les notions de savoir, savoir-faire (knowing how) et y ajoutent la mise en cohérence des différents « knowing » issus du courant nomade.

Pour notre part, nous restons sur une définition large, englobant le savoir, savoir-faire et savoir-être afin de ne pas restreindre notre cadre d'analyse.

- **La connaissance**

La notion de **connaissance**, souvent assimilée à « **savoir** » serait en quelque sorte englobée dans celle de compétence, si l'on se réfère à la définition de la compétence comme « une somme de savoirs, savoir-faire et savoir être ». C'est également le terme le plus fréquemment employé dans la littérature²⁶ pour décrire ce que l'expatrié a appris; ce terme se réfère à différents types de connaissances : connaissances des pratiques locales, connaissance de la culture... Ces connaissances peuvent ensuite être mises en œuvre, se traduisant par des compétences, elles peuvent également être transférées telles quelles – cela peut être le cas de connaissances purement techniques - ou bien rester « stockées » par l'individu – c'est souvent le cas des connaissances tacites, non codifiées - et être utilisées ou pas.

²⁶ « knowledge »

- **L'expérience.**

Cette notion est fréquemment employée par les praticiens, le terme de « retour d'expérience » ou REX est utilisé au sein des organisations pour désigner la mise en forme des expériences vécues, dans un souci de transfert (Ballay, 1997, Rapport du cercle Magellan, 2004).

Dans la littérature, celle-ci est reliée à la notion d'apprentissage - « apprendre de l'expérience » - et peut donner lieu à une formalisation qui permet de prendre du recul pour expliquer comment on s'y est pris et ensuite transférer les apprentissages à d'autres contextes ou situations (le Boterf 2006).

- **La personnalité.** Certains auteurs mettent en relation les notions de compétences, connaissances et personnalité. L'étude empirique réalisée par Caligiuri & Santo (2001) montre que la mobilité internationale permet le développement de compétences, connaissances et traits de personnalité.

Tableau 3.1. Compétences, connaissances, personnalité, adapté de Caligiuri & Santo (2001)

Etude Caligiuri & Santo (2001)	Objectifs de développement
2 compétences	Compétence à faire du business dans un autre pays Capacité à adapter son mode de management
3 connaissances	Structure du marché mondial Problématiques du marché international Réseau individuel de contacts internationaux
3 traits de personnalité	Ouverture, flexibilité et « diminution de l'ethnocentrisme »

Pour éclairer cette distinction entre personnalité et compétence, l'approche de Pierre Miralles (2007) au sujet du talent offre une perspective intéressante : « Le talent serait donc une aptitude issue de sa propre personnalité, à construire ses propres compétences au fur et à mesure que l'on en a besoin ». Cette définition, qui met l'accent sur la capacité d'apprentissage générale (au moins dans une sphère professionnelle donnée) fait le lien entre compétences et besoins.

Le Boterf (1994), dans son classement des métiers, distingue le talent et la compétence : il y aurait des métiers à dominante « compétence » (ingénieur, infirmier), des métiers à dominante « talent » (acteur, musicien) et des métiers mixtes (architecte, journaliste). En synthèse, le point commun entre talent et compétence est que les deux visent à obtenir un résultat donné dans une situation donnée (Miralles, 2007). Ce qui différencie le talent, c'est la notion de « savoir faire mieux que les autres ».

De leur côté, Bouillet & Roger (2009) considèrent les talents comme un sous-ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle et qui supposent des dons, des qualités personnelles. Dit autrement, les talents seraient une combinaison de compétences (savoir-faire) et de qualités intrinsèques (savoir-être).

Ceci nous permet de conclure que la notion de compétence, lorsqu'il s'agit de définir ce qui est acquis ou développé pendant la période d'expatriation, reste une notion discutée : certains qualifient une partie des acquis de « compétences » - faisant référence à l'aspect opérationnel, à la mise en œuvre du savoir-faire dans l'action -, une autre de « connaissances » - faisant référence à des acquis moins formalisés ou formalisables, ou mis en œuvre de manière tacite, quant aux « traits de personnalité », ces derniers sont tantôt décrits comme tels tantôt inclus dans la catégorie « compétences personnelles ».

Après avoir approché les définitions de la compétence, nous allons décrire quelques typologies de compétences, collectives ou individuelles.

3.1.2. Typologies des compétences

Que ce soit pour l'organisation ou pour l'individu, le terme de « capital » traduit la notion de ressource. Nous avons vu que Gazier (2003) emploie les termes de « capital humain » pour désigner les capacités de l'individu et de « capital social » pour désigner le réseau social de ce dernier. De son côté, Michaux (2009) met en parallèle, à la lumière de la théorie de la ressource, les notions de « capital social » pour désigner la compétence collective et celle de « capital humain » pour désigner la compétence individuelle. L'intérêt de cette approche réside dans l'accent mis d'une part sur la notion d'investissement dans un actif immatériel

spécifique –que celui-ci soit collectif²⁷ ou individuel²⁸- et d'autre part sur la notion de mobilisation d'une ressource dans l'action.

- **Les compétences collectives.**

Suite aux travaux de Prahalad & Hamel (1990), de nombreuses organisations ont cherché à identifier et mobiliser leurs compétences-clés. Ceci nous conduit à cerner la définition de la compétence collective et à en préciser le rôle.

La compétence collective peut être définie comme un « savoir-faire opérationnel propre à un groupe et lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ou supérieure à la seule addition des compétences individuelles »²⁹ ou bien comme « La création par des personnes travaillant au sein de groupes d'une compétence collective qui se concrétisera lors d'actions individuelles »³⁰ (Krohmer & Retour, 2006).

Pour ces mêmes auteurs, la compétence collective a un double rôle : c'est un facteur de développement de compétences individuelles, c'est également un ingrédient constitutif des compétences-clés de l'organisation.

Ce que nous retenons de cette approche, c'est d'une part l'idée que la compétence collective « transcende » la compétence individuelle - la somme est supérieure à l'addition des parties – (Krohmer & Retour, 2006) et d'autre part l'idée de mise en synergie de compétences individuelles.

C'est donc la capacité de l'organisation à capitaliser sur les compétences détenues par les individus et à encourager la création de compétences nouvelles qui va favoriser le processus de transfert.

De ces définitions, nous retenons également les notions de compétences existantes (savoir-faire opérationnel propre à un groupe de personnes) et de compétences nouvelles (création de compétences collectives) sur lesquelles nous reviendrons.

En ce qui concerne la **création de compétences collectives**, Nonaka & Takeuchi (1995) citent l'exemple de l'entreprise Honda, dans laquelle, lors de la création d'un nouveau véhicule, deux équipes travaillent en parallèle sur le même projet, avec un leitmotiv composé

²⁷ capital social

²⁸ capital humain

²⁹ Définition 1

³⁰ Définition 2

de quatre mots « Man maximum, machine minimum ». Il s'agit en effet d'encourager l'innovation et la création de connaissances nouvelles en mettant en concurrence deux équipes sur le même sujet. Cette technique de redondance d'équipes, fréquemment utilisée au Japon, encourage, dans une culture qui s'y prête, la création de compétences nouvelles et la mise sur le marché de produits innovants. La notion de création et de partage de compétences est en quelque sorte « incorporée » dans la démarche. Cette approche présente une alternative au seul transfert de compétences.

Les organisations de type « Projet », qui favorisent la création de compétences collectives présentent une autre alternative. Ces organisations, à la fois globales et flexibles se traduisent souvent par de nouvelles formes de mobilité internationale, plus souples dans le temps et dans l'espace où les notions de durée, de pays d'origine et de statut s'estompent, on parle alors de « flexpatriates » (Mayrhofer, 2005).

Certains auteurs (Michaux, 2009) parlent de **compétences collectives tacites** pour l'organisation, qui se traduisent par une capacité à se coordonner et à coopérer au sein de l'entreprise. Selon la théorie de la ressource, ces compétences nommées « routines organisationnelles tacites », constituent un véritable actif difficilement imitable par la concurrence. C'est grâce à son « capital social » ou ses « connaissances sociales » -ensemble des normes et référentiels communs permettant des interactions pertinentes- que l'entreprise développe ce type de compétences (Spender, 1996, Boutigny, 2006)

→ **Compétences nouvelles/compétences existantes.**

Reprenant le modèle de Hamel & Prahalad (1995), Mennechet (2006) résume les quatre approches de compétences associées au couple marché/stratégie comme suit :

Tableau 3.2. « Le capital compétences » adapté de Mennechet (2006)

	Marché existant	Marché nouveau
Compétences nouvelles	Anticipation	Innovation
Compétences existantes	Consolidation	Développement

L'auteur s'intéresse à la conduite du changement par les compétences et fait la distinction entre la gestion de projet, qui fait appel aux compétences existantes et la conduite du changement, qui fait appel à des compétences « nouvelles ». Ceci peut laisser supposer qu'en fonction de ses besoins, les modes de développement de compétences par l'organisation seront différents.

→ **L'organisation « apprenante ».**

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre au sujet de la culture d'entreprise, la notion d' « organisation apprenante » renvoie aux « processus collectifs de création, diffusion et assimilation des connaissances et des savoir-faire » (Livian, 2008).

Cette notion d' « organisation apprenante » peut se traduire concrètement au sein des organisations (Boutigny, 2006, Livian, 2008) par la mise en place de processus de gestion des connaissances ou « knowledge management » qui comprennent la gestion de l'information, ainsi que l'organisation de la diffusion et de la mise en commun des connaissances. Cette dernière peut s'effectuer à-travers des « communautés de pratiques », notion que nous développons plus loin³¹.

On le voit ici, être une organisation « apprenante » suppose une forte implication du salarié, prêt à partager ses connaissances, et un soutien de l'employeur en termes de reconnaissance des compétences acquises (Livian, 2008).

Dans notre champ de recherche, Minbaeva (2005) et Oddou & al. (2009) parlent d' « absorptive capacity ».

- **Les compétences individuelles**

Les typologies de connaissances et compétences développées par les expatriés sont nombreuses ; à partir des quatre typologies présentées dans le Chapitre 1, nous reprenons, parmi les compétences acquises pendant la période de mobilité, celles qui peuvent jouer un rôle dans le processus de transfert.

³¹ Voir partie 3.2.4.3.

➤ **Typologie de Berthoin Antal (2000)**

Il s'agit de la typologie des connaissances la plus souvent retenue. L'auteure reprend les éléments de la littérature organisationnelle servant à identifier les différents types de connaissances acquises par les expatriés, en fait une synthèse et ajoute une nouvelle connaissance. Elle distingue ainsi cinq catégories de connaissances acquises à l'international :

→ **Les connaissances déclaratives** (Anderson, 1983) sont des connaissances théoriques, factuelles qui correspondent aux savoirs (**le « quoi »**). Selon Smida (2006) les connaissances déclaratives sont essentiellement concrètes, explicites et faciles à transmettre.

→ **Les connaissances procédurales** (Anderson, 1983) sont des règles d'action ou des procédures menant vers l'action et correspondent aux savoir-faire (**le « comment »**). Les connaissances procédurales sont décrites par Cohen & Bacdayan (1996) comme « moins explicitement accessibles et moins faciles à transférer dans des circonstances nouvelles ». Il s'agit du « learning by doing » (Berthoin Antal, 2000) ou « apprentissage sur le tas » qui nécessite une traduction du tacite vers l'explicite (Nonaka & Takeuchi, 1995) afin d'être transférable.

→ **Les connaissances conditionnelles** (Paris, Lipson & Wixson, 1983) mettent l'accent sur les conditions dans lesquelles la personne pourra utiliser ses connaissances déclaratives et procédurales (**le « quand »**). D'après Tardiff (1992), les connaissances conditionnelles « sont les connaissances responsables du transfert des apprentissages » car celles-ci permettent à l'individu d'appréhender dans quelles conditions (type de situation ou de problème) il pourra utiliser ce qu'il a appris. De son côté, Berthoin Antal (2000) insiste également sur le choix du moment -« timing »- approprié pour appliquer une connaissance. Cette catégorie de connaissances – connaissances conditionnelles – peut faciliter le transfert.

→ **Les connaissances axiomatiques** (Sackmann, 1992) (**le « pourquoi »**) : les causes de chaque action. Les connaissances axiomatiques concernent plus l'apprentissage que le transfert en ce qu'elles permettent de remonter aux causes des actions.

Enfin, Berthoin Antal (2000) a complété cette typologie en y ajoutant la notion de :

→ **Connaissances relationnelles, (le « qui »)** : les réseaux personnels. Cette cinquième catégorie de connaissances peut également jouer un rôle car le transfert implique le plus souvent une interaction entre individus (Nonaka & Takeuchi, 1995) afin de transformer les connaissances tacites en connaissances explicites. Nous y reviendrons dans la deuxième partie de ce chapitre consacrée au transfert.

Dans le même ordre d'idée, Gazier (2003) et Reiche (2004) insistent sur l'importance du **capital social** : l'apprentissage ne réside pas seulement dans les expériences individuelles mais aussi dans les relations entre individus. Le capital social est envisagé ici comme une ressource favorisant l'accès, l'exploitation et le développement des connaissances individuelles et collectives. D'où l'importance du degré d'interaction avec le personnel local pendant la mission et avec les autres membres de l'organisation au retour.

Nous avons résumé ci-dessous les différents types de connaissances et leur impact sur le transfert.

Tableau 3.3. Typologie des connaissances adapté de Berthoin Antal (2000)

Typologie Berthoin Antal (2000)	Caractéristiques vis-à-vis du transfert
Connaissances déclaratives : le quoi.	Concrètes, explicites, faciles à transmettre
Connaissances procédurales : le comment.	Tacites, moins faciles à transférer, nécessitent une traduction en connaissances explicites
Connaissances conditionnelles : le quand.	Impactent le processus de transfert : dans quelles conditions et à quel moment ?
Connaissances axiomatiques : le pourquoi..	Concernent plus l'apprentissage que le transfert
Connaissances relationnelles : le qui.	La capacité à interagir favorise l'apprentissage et le transfert

Cette première typologie permet de mettre l'accent sur le caractère plus ou moins tacite des connaissances acquises et sur l'importance des connaissances conditionnelles –le « timing » de transfert – et relationnelles – l'interaction, essentielle dans le processus de transfert.

➤ Typologie de Fink, Meierwert & Rohr (2005)

Cette typologie distingue :

- les connaissances liées au marché (connaissances de l'environnement local)
- les compétences en gestion d'un centre de profit
- les compétences en management, au sens large (piloter un projet, piloter des équipes, gérer la communication)
- les compétences « réseau » (dans le pays d'accueil et le pays d'origine)
- les compétences personnelles (ouverture d'esprit, confiance en soi)

Cette typologie permet de mettre l'accent sur la diversité des compétences développées : il s'agit de compétences tant stratégiques et environnementales, que managériales, relationnelles et personnelles. Cette typologie a également le mérite de regrouper les compétences essentielles acquises par les expatriés, décrites par différents auteurs et résumées parfois sous le terme de « connaissances et compétences internationales » (Le Pargneux, 2009).

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, le poste proposé au retour va avoir une influence d'une part sur la satisfaction de l'expatrié vis-à-vis du poste et d'autre part, sur la capacité de ce dernier à utiliser ou transmettre les compétences acquises.

Dans l'étude réalisée par Fink, Meierwert & Rohr (2005) auprès de 16 cadres rentrés d'expatriation, certaines compétences acquises lors de la mobilité internationale –les compétences générales en management- ne sont pas utilisables au retour, faute de postes disponibles, d'où un sentiment d'insatisfaction au retour.

Tableau 3.4. Typologie adaptée de Fink, Meierwert & Rohr (2005)

Typologie Fink, Meierwert & Rohr (2005)	Caractéristiques vis-à-vis du transfert
Connaissances marché/environnementales	Transférables en fonction du poste au retour
Compétences en gestion de centre de profit	Idem
Compétences en management	Idem
Compétences « réseau »	Favorisent l'apprentissage et le transfert
Compétences personnelles (ouverture d'esprit, confiance en soi)	Utilisables, quel que soit le poste

➤ **Typologie de Polanyi (1996)**

La troisième typologie que nous avons identifiée dans la littérature est celle développée par (Polanyi, 1996) et reprise notamment par Bonache, Brewster & Suutari (2001), Subramaniam & Venkatraman (2001) et Wang, Tong & Koh (2004) ; elle distingue **les connaissances explicites** et **les connaissances tacites** :

→ « 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 » (Polanyi, 1996).

→ « Les connaissances tacites sont des connaissances difficilement exprimables, quelle que soit la forme du langage » (Polanyi, 1996). Ces dernières correspondent au « tour de main » de l'artisan et nécessitent, pour être transférées, une transformation en connaissances explicites, via l'interaction et la formalisation. Bonache, Brewster & Suutari (2001) décrivent les connaissances tacites comme des connaissances non codifiables, non contenues dans des manuels et qui ne peuvent être observées que lors de leur mise en oeuvre. Les connaissances tacites sont décrites comme difficiles à codifier, donc à copier, et constituent une ressource stratégique pour les entreprises. Et, en même temps, leur caractère tacite, difficilement exprimable par des mots, rend le transfert plus complexe (Bonache, Brewster & Suutari, 2001) et rend l'individu peu conscient de posséder ces compétences.

Dans l'étude réalisée par Adler en 1981 auprès de 200 expatriés canadiens, ces derniers considèrent leurs nouvelles connaissances comme tacites et pensent que celles-ci ne sont pas transférables.

La transformation d'une connaissance tacite en connaissance explicite est considérée par Nonaka & Takeuchi (1995) comme un élément favorisant le transfert. De son côté, Selmer (2002) ajoute que les organisations peuvent tirer parti des connaissances tacites des expatriés après les avoir décodées. Nous verrons plus loin³² qu'il existe différents types d'outils à mettre en place en fonction des caractéristiques des connaissances à transférer.

³² Voir partie 3.2.

Tableau 3.5. Typologie adaptée de Polanyi (1996)

Typologie Polanyi (1996)	Caractéristiques des connaissances
Connaissances explicites	Exprimables sous formes de mots, de dessins, d'images. Faciles à transférer.
Connaissances tacites	Difficilement exprimables, quelle que soit la forme du langage. Difficiles à codifier et à copier = ressource stratégique pour l'entreprise. Nécessitent une interaction et une traduction en connaissances explicites pour être transférées.

En synthèse, les connaissances tacites constituent une ressource stratégique pour l'organisation car elles correspondent aux savoir-faire des salariés et sont difficiles à codifier, à transférer, donc à copier par la concurrence. Cette caractéristique peut également constituer un frein au transfert ; en revanche, ce qui va faciliter le transfert c'est la capacité à traduire ces connaissances tacites en connaissances explicites.

➤ **Typologie de Penmartin (2005)**

Cette typologie distingue les compétences spécifiques versus génériques.

→ Les compétences **spécifiques** sont pour Penmartin des compétences d'ordre technique - expertise technique, procédures internes - et ne sont applicables que dans des contextes précis, nécessitant une expertise particulière.

D'après Bonache & Brewster (2001), les connaissances spécifiques sont des connaissances-clés pour l'entreprise et leur valeur est essentiellement interne.

Downes & Thomas (2000) décrivent les compétences développées au sein de la filiale et susceptibles d'être transférées vers la maison mère par les expatriés comme spécifiques au contexte local, celles-ci incluent les aspects culturel, politique, économique et juridique et peuvent également être qualifiées de « compétences environnementales ».

Suite au développement de la notion d'Actif Spécifique Humain (ASH), Michel (2003) évoque l'émergence de la problématique de l'imperfection de la transférabilité des compétences des salariés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cette notion d'Actif Humain Imparfaitement Transférable (AHIT) vient du caractère spécifique ou semi spécifique de certaines compétences. Il existe des situations dans lesquelles les compétences sont valorisables seulement dans un nombre restreint d'entreprises. Le caractère spécifique peut provenir de la combinaison des compétences et non pas des compétences elles-mêmes. C'est le caractère unique de certaines combinaisons qui peut rendre certaines compétences non transférables. Une entreprise –voire une unité de travail - peut être la seule à demander à ses salariés de détenir simultanément certaines compétences.

→ Les compétences **génériques** sont en revanche des compétences transverses, facilement transposables, quel que soit le contexte. Elles sont divisées en quatre familles : anticiper et piloter, gérer et faire aboutir, communiquer, manager et influencer.

Le parcours de carrière de l'individu se traduit par une différence dans l'acquisition de compétences : une carrière organisationnelle traditionnelle permet essentiellement le développement de compétences spécifiques à une entreprise tandis qu'une carrière « sans frontières » ou « boundaryless career »³³ permet le développement de compétences génériques, utilisables en dehors des frontières d'une entreprise (Sullivan, 1999). Or la carrière sans frontières est devenue le schéma caractéristique des managers internationaux (Tung, 1998) ; il peut donc exister ici une tension entre les intérêts de l'organisation – développer les compétences spécifiques de ses managers et en bénéficier – et ceux de l'individu – développer des compétences génériques au service de sa carrière, au sens large du terme -.

³³ « carrière sans frontières » voir partie 2.2.1

Tableau 3.6. Typologie adaptée de Penmartin (2005)

Typologie Penmartin (2005)	Caractéristiques	
Compétences spécifiques	Compétences techniques, expertise. Compétences « environnementales ». Procédures internes.	Compétences clés valorisées par l'organisation et par certains individus (les experts)
Compétences génériques	Compétences transverses : -anticiper et piloter -gérer et faire aboutir -communiquer -manager et influencer	Compétences valorisées par certains individus (les généralistes, les managers internationaux)

Au-delà de la typologie spécifique/générique, Argote, Mac Evily & Reagans (2003) confirment que les entreprises apprennent plus de leurs propres expériences que de l'expérience des autres et que les organisations tirent plus de bénéfices de leurs propres connaissances que de celles développées à l'extérieur.

En synthèse, les compétences spécifiques acquises par les expatriés et constituant des compétences-clés pour l'entreprise sont celles pour lesquelles cette dernière devra développer des outils de transfert appropriés, reposant par exemple sur du travail collaboratif et des notes internes, des procédures, des mails, voire un mode de communication oral (Prax, 2003).

Nous avons résumé ci-après les quatre typologies de connaissances et compétences ; il nous semble que les typologies, plus que les définitions elles-mêmes, sont essentielles à la détermination des mécanismes de transformation et de transfert des compétences. Par exemple, le transfert de compétences de type tacite nécessite une interaction entre individus, tandis que des compétences de type explicite peuvent être transférées via des manuels ou des procédures. Certaines compétences sont à haute valeur ajoutée pour l'organisation –tacites, spécifiques par exemple -, d'autres sont à haute valeur ajoutée pour l'individu – génériques, relationnelles par exemple-, il peut donc exister une tension autour de l'appropriation de ces compétences.

Tableau 3.7. Synthèse des 4 typologies

Typologie Berthoin Antal (2000)
Connaissances déclaratives : le quoi.
Connaissances procédurales : le comment.
Connaissances conditionnelles : le quand.
Connaissances axiomatiques : le pourquoi.
Connaissances relationnelles : le qui.
Typologie Fink, Meierwert & Rohr (2005)
Connaissances marché/environnementales
Compétences gestion de centre de profit
Compétences en management
Compétences « réseau »
Compétences personnelles (ouverture d'esprit, confiance en soi)
Typologie Polanyi (1996)
Connaissances explicites
Connaissances tacites
Typologie Penmartin (2005)
Compétences spécifiques
Compétences génériques

Après avoir cerné les définitions de la compétence et exposé quatre typologies qui nous semblent pertinentes par rapport à notre problématique, nous étudions le transfert de compétences.

3.2 Le transfert : enjeux, définitions, formes et processus

Nous avons vu que, parmi les critères de réussite organisationnels de la mobilité internationale figure le transfert de connaissances et compétences. Ce critère constitue le cœur de notre problématique et nous allons le développer maintenant.

3.2.1. Enjeux et définitions.

3.2.1.1. Enjeux

Nous avons également vu que parmi les critères de réussite de la mobilité internationale figurent pour l'organisation le transfert de connaissances et pour l'individu l'acquisition de connaissances et compétences. C'est donc bien sur ce terrain commun celui de l'acquisition de connaissances et compétences par les deux parties que nous fondons notre étude. Vu sous l'angle de la réussite de la mobilité internationale, le transfert présente un certain nombre d'avantages.

Pour Varner & Palmer (2002), une entreprise qui réussit à l'international est celle qui sait « capturer » les compétences internationales acquises par ses expatriés. Pour l'organisation, les avantages du transfert sont multiples :

- meilleure connaissance des opérations internationales
- meilleure communication entre maison mère et filiale
- accès facilité au marché
- développement d'un groupe de salariés internationaux prêts à participer à l'expansion internationale
- capacité d'innovation des expatriés permettant d'améliorer les processus au sein de l'organisation.

Si l'utilisation des compétences fait partie des attentes des expatriés, rares sont ceux qui ont l'opportunité d'utiliser ces compétences au retour³⁴. nous avons vu que dans la majorité des cas les compétences acquises ne sont pas utilisées.

Les enjeux du transfert sont donc importants, que ce soit pour l'organisation ou pour l'individu.

3.2.1.2. Définitions

Ballay (2002) décrit le transfert comme le fait d'évaluer, formaliser, donner du sens, transmettre et valoriser les acquis et distingue l'apprentissage reproductif - le fait d'exploiter

³⁴ Voir partie 2.1.1. Etudes de Riusala & Suutari (2001) et Stroh, Gregersen & Black (1998)

les connaissances et compétences existantes - de l'apprentissage créatif - le fait de s'adapter au contexte, de transposer et de créer ou renouveler les connaissances -. D'autre part, la notion de « transfert » ne se limite pas à la transmission, elle implique une « recontextualisation » (Tessier & Roger, 2003) ou « création de nouveaux savoirs » (Nonaka & Takeuchi, 1995) et peut s'appliquer soit à soi-même - utilisation des compétences - soit à l'organisation – transmission des compétences. Le transfert peut également concerner d'autres situations de travail : transfert des acquis de la formation, transfert suite à une gestion de projet.

En ce qui concerne la mobilité internationale, nous constatons qu'il existe deux périodes de transfert : le transfert à l'aller – transfert de compétences de la maison-mère vers la filiale par exemple, qui rejoint les raisons de l'expatriation – et le transfert au retour qui constitue le cœur de notre problématique. L'étude des processus de transfert - transfert à l'aller/transfert au retour- et des formes de transfert va nous permettre d'apporter un éclairage sur cette problématique émergente.

3.2.2. Formes de transfert.

3.2.2.1. Le transfert à l'aller

Nous avons vu, dans la partie concernant la mission³⁵ que parmi les motifs d'expatriation figure le transfert de connaissances et compétences, généralement de la maison-mère vers la filiale, c'est ce que nous nommons le « transfert à l'aller ».

- **Le transfert selon le type de mission**

Lazarova & Tarique (2005), avancent l'hypothèse, à la suite de Dowling & Welch (2004), Harzing (2001) et Hocking, Brown & Harzing (2004), qu'à différents types de missions correspondent différents types d'apprentissage. Par exemple, lorsqu'un expatrié est envoyé en mission dans une filiale pour transférer des connaissances et compétences suite à un manque d'expertise locale, ce dernier va passer du temps à former et aider le personnel local. Il va développer une capacité à transférer. Dans ce cas, le processus de transfert de connaissances vers la filiale locale fait partie de la mission de l'expatrié mais si celui-ci n'actualise pas ses connaissances ou n'en acquiert pas de nouvelles, son niveau de compétences risque de

³⁵ Voir partie 1.3.1. les raisons de l'expatriation

diminuer et sa satisfaction vis-à-vis de la mission également. En effet, l'acquisition de compétences nouvelles fait souvent partie des critères de réussite de l'expatrié (Le Pargneux, 2009).

Certains auteurs (Evans, Pucik & Barsoux, 2002, repris par Minbaeva & Michailova, 2004) parlent de « **demand driven** » (orienté demande) pour illustrer la notion de fonction à remplir (par exemple, créer une usine) et celle de « **learning driven** » (orienté apprentissage) pour illustrer celle d'apprentissages mutuels et de création de connaissances et compétences nouvelles.

- **Le transfert selon la durée de la mission.**

Evans & al (2003) distinguent les missions à court terme des missions à long terme et croisent ces variables avec l'orientation de la mission, ce qui donne quatre possibilités :

Tableau 3.8. Le transfert selon la durée de la mission adapté d'Evans & al (2002)

Mission	Long terme	Court terme
Orientée demande	“Corporate agency”	« Problem solving »
Orientée apprentissage	« Competence development »	« Career enhancement »

Cette classification permet de clarifier les objectifs de la mission - ce qui n'est pas toujours fait lors du départ- et de préciser la durée de celle-ci. L'une des raisons pour lesquelles les objectifs ne sont pas toujours clarifiés est la complexité de la réalité ; en effet, une mission ayant pour premier objectif la résolution de problèmes peut, une fois les problèmes résolus, se transformer en mission plus orientée vers l'apprentissage. Une classification permet d'éclairer la réalité, non de l'englober totalement.

De leur côté, Minbaeva & Michailova (2004) dans une étude empirique auprès d'expatriés basés dans 92 filiales d'entreprises danoises testent l'influence du type de contrat (court

terme/long terme) sur la capacité et la motivation à transférer des compétences de la maison mère vers la filiale.

Leur hypothèse est la suivante : un contrat court terme (mission de moins d'un an, « frequent flyer », « commuter ») influence plus fortement la capacité à transférer tandis qu'un contrat long terme (expatriation classique) influence plus fortement la motivation à transférer.

Leurs deux hypothèses sont vérifiées.

Les missions court terme impactent plus fortement la capacité à transférer : en effet, le cadre en mobilité temporaire développe des compétences globales, applicables dans plusieurs filiales, il apprend à transmettre rapidement ce qu'il sait et devient un bon « professeur » vis-à-vis du personnel local. Sa relation à l'entreprise se traduit par un contrat psychologique de type transactionnel car il a une mission à remplir, avec un objectif à court terme : transférer rapidement.

Les missions « classiques » de 2 ou 3 ans influencent plus fortement la motivation à transférer : le fait pour l'expatrié de rester plusieurs années dans une filiale lui permet de développer son autonomie, ses responsabilités, sa légitimité et augmente son engagement vis-à-vis de l'organisation. Il est prêt à répondre aux attentes de l'organisation en matière de transfert. Sa relation à l'entreprise correspond à un contrat psychologique de type relationnel, avec une approche long terme basée sur la loyauté, le transfert de compétences est alors considéré comme une réponse aux attentes de l'entreprise.

Tableau 3.9. Durée du contrat et capacité et motivation à transférer
adapté de Minbaeva & Michailova (2004)

	Contrat court terme de type transactionnel	Contrat long terme de type relationnel
Capacité à transférer	+ élevée	-élevée
Motivation à transférer	-élevée	+ élevée

En synthèse, les motifs et la durée de la mission internationale peuvent influencer le transfert des connaissances et compétences à l'aller.

Le schéma ci-après permet de synthétiser les deux approches - celle concernant la durée et celle concernant le motif du contrat- et d'envisager l'expérience d'expatriation sous deux

angles, rarement mis en relation jusqu'ici. Cette synthèse nous permet également de mettre en évidence la divergence éventuelle d'intérêts entre l'individu et l'organisation.

Les deux types de contrat les plus « favorables » au transfert seraient le contrat court terme orienté demande, qui favorise la capacité à transférer et le contrat long terme orienté apprentissage qui favorise la motivation à transférer.

Si on raisonne en termes de critères de réussite de la mobilité internationale, le contrat long terme orienté apprentissage ou « competence development » (Evans & al, 2003) correspond à l'un des critères de réussite de la mobilité de l'expatrié : l'acquisition de compétences internationales (Le Pargneux, 2009). Or ce type de contrat influence la motivation de l'expatrié à transférer mais moins sa capacité à transférer.

Le type de contrat long terme orienté demande ou « corporate agency » correspond à l'un des critères de réussite de la mobilité pour l'entreprise : le transfert de compétences (Le Pargneux, 2009). Dans ce type de contrat, la capacité de l'individu à transférer est faible.

Les approches présentées ici et résumées dans le tableau ci-dessous concernent la capacité et motivation à transférer lors de la mission d'expatriation.

Tableau 3.10 type de contrat et capacité et motivation à transférer adapté d'Evans & al (2003) et Minbaeva & Michailova (2004)

Contrat	Long terme	Court terme
Orienté demande	Capacité à transférer - -	Capacité à transférer + +
Orienté apprentissage	Motivation à transférer + +	Motivation à transférer - -

D'autres auteurs (Oddou & al, 2009) se sont intéressés à la capacité et motivation à transférer après le retour.

3.2.2.2. Le transfert au retour

L'expatriation est souvent décrite comme une opportunité d'acquérir des compétences à l'international et le retour est décrit comme l'opportunité de transférer et d'appliquer ces compétences à la maison mère.

Inkson, Pringle, Arthur & Barry (1997), cités par Lazarova & Tarique (2005) et Smida (2006) décrivent les impatriés et expatriés comme « des exportateurs, des importateurs et des commerçants locaux d'expertise et de connaissances, la plus précieuse de toutes les ressources ».

Dans une économie axée sur la connaissance, le capital humain est considéré comme un « actif » essentiel. Le fait, pour une organisation, de gérer les connaissances et compétences acquises par ses salariés à l'international constitue, pour certains auteurs (Varner & Palmer, 2002, Le Pargneux, 2009), l'un des facteurs clés de succès d'une internationalisation réussie.

La mesure de la réussite proposée par Le Pargneux (2009) contient deux critères liés aux connaissances et compétences, l'un concerne l'acquisition de connaissances et compétences par l'individu et l'autre le transfert de connaissances de l'individu vers l'organisation. En résumé, les deux parties souhaitent donc acquérir des connaissances et compétences : l'individu pendant sa mission et l'organisation au retour de la mission.

Il s'agit d'une problématique émergente car « l'utilisation des nouvelles expertises et le transfert des compétences acquises à l'international » est un critère de réussite cité seulement depuis quelques années, notamment par Yan, Zhu & Hall (2002), Kraimer & Schaffer (2004), Lazarova & Tarique (2005) Lazarova & Cerdin (2007), Oddou, Osland & Blakeney (2009).

Puisque la décision de transfert vient de l'individu (Berthoin Antal, 2001), pour que celui-ci ait lieu, il faut que l'organisation ait répondu aux attentes de l'individu.

Le transfert peut avoir lieu dès la période d'expatriation afin de ne pas perdre ce « capital humain » si l'expatrié quitte l'entreprise.

Cerdin (2006) confirme que le fait, pour l'organisation, de développer un mécanisme de transfert de connaissances durant la mobilité internationale permet de bénéficier de l'expertise des expatriés même en cas de départ. Lazarova & Tarique (2005) confirment également la nécessité de mettre en oeuvre des processus de transfert à court terme.

L'étude du processus de transfert permet de mettre en évidence les mécanismes qui sont en œuvre et d'apporter des éléments de réponse à la question posée : « Quels sont les facteurs influençant le transfert de compétences au retour de mobilité internationale ? ».

3.2.3. Les processus de transfert

Le transfert peut s'effectuer :

Vis-à-vis de soi-même ; dans ce cas, nous parlons d'utilisation des compétences

Vis-à-vis des autres ; dans ce cas, nous parlons de transmission.

3.2.3.1 Le transfert à soi-même : utilisation

Le Boterf (2006) part du constat que pour transférer des connaissances et compétences, il faut les acquérir. S'intéressant au transfert à soi-même – utilisation des compétences - l'auteur met l'accent sur le processus complet, depuis l'acquisition jusqu'à l'utilisation.

Tableau 3.11 Les phases d'acquisition et d'utilisation des compétences adapté de le Boterf (2006)

L'acquisition et l'utilisation des compétences (Le Boterf, 2006)
Phase 1. L'expérience vécue comme situation d'apprentissage
Phase 2. L'explicitation : « réfléchissement » et réorganisation de l'action
Phase 3. La conceptualisation et la modélisation
Phase 4. Le transfert (situation appartenant à la même famille que les situations antérieures) et la transposition à des situations nouvelles (situation très différente)

Phase 1 : l'expérience vécue : pour que la situation soit vécue comme une situation d'apprentissage, il faut que le sujet ait l'occasion d'agir. Pendant la période de mobilité internationale, l'expatrié acquiert, consciemment ou non, de nouvelles compétences, quel que soit le motif de son expatriation.

Phase 2 : L'explicitation. Cette étape correspond au « réfléchissement » selon Piaget (1977), à la réorganisation de l'action. L'individu raconte à un interlocuteur extérieur comment il s'y est pris pour faire et agir ; dans cette phase il est utile d'avoir un « médiateur »

qui facilite le travail d'explicitation. Dans le rapport du Cercle Magellan (2006) concernant le retour d'expatriation, Christian (2004) mentionne la technique du récit, qui permet de mettre en forme l'expérience, comme outil approprié au cours de cette phase d'explicitation. Pour Boudes & Browning (2005) « les récits permettent la représentation et la transmission de l'expérience des membres de l'organisation de façon riche, en préservant leur contexte ».

Selon Ballay (2002), l'enjeu de cette phase n'est pas tant de modéliser ou formaliser la connaissance locale en soi, mais plutôt de traduire et recomposer cette connaissance en fonction de chaque contexte où l'on souhaite transposer et combiner cette connaissance. Cette démarche permet une « décontextualisation » qui pourra donner lieu ensuite à une « recontextualisation » (Tessier & Roger, 2003).

Phase 3 : La conceptualisation et la modélisation. Cette décontextualisation de l'action doit permettre de se dégager de l'effet de contexte, de gagner en généralité, de construire des modélisations et de trouver le bon niveau d'abstraction.

Phase 4 : Le transfert et la transposition à des situations nouvelles suppose une distinction entre situation appartenant à la même famille que les situations antérieures, dans ce cas, on parle de « transfert ». Si la situation est très différente on parle de « transposition » ; dans le dernier cas, le coût cognitif sera acceptable seulement si la personne a intérêt à réaliser cet apprentissage, donc si elle est motivée à transférer.

Cette approche est intéressante à plusieurs titres :

- tout d'abord elle met l'accent sur l'apprentissage comme préalable au transfert
- ensuite, elle permet de souligner l'importance de l'explicitation, phase que les expatriés ont de la difficulté à maîtriser car leur récit garde souvent un côté « anecdotique », ce qui freine l'appropriation de la connaissance (Pautrot, Cercle Magellan, 2006)
- elle permet de se dégager de l'effet de contexte : les compétences acquises par les expatriés sont souvent décrites comme contextuelles et donc difficilement transposables

En ce qui concerne la mobilité internationale, la phase 1 correspondrait à l'affectation à l'international, situation vécue par les expatriés comme une situation d'apprentissage potentiel, la phase 2 pourrait correspondre à la période de « debriefing » lors du retour

d'expatriation, la phase 3 à la période de prise de recul et de socialisation et la phase 4 à l'utilisation et au transfert des compétences acquises, dans le cadre du poste au retour.

La mise en place de processus RH : debriefings, coaching, retour d'expérience ainsi que l'affectation de l'expatrié à l'aller comme au retour, peuvent faciliter le passage de l'apprentissage à l'utilisation.

Nous allons voir maintenant la deuxième forme de transfert : le transfert à autrui que nous appelons transmission.

3.2.3.2 Le transfert à autrui : la transmission

Le terme de transfert est utilisé le plus couramment pour désigner la transmission à autrui.

Nous avons vu dans la première partie de ce chapitre que les connaissances et compétences peuvent être soit tacites – difficilement exprimables par des mots – soit explicites – codifiables facilement -. Le processus de transmission sera différent en fonction des caractéristiques des compétences à transmettre.

Ballay (2002) énumère quelques situations exceptionnelles qui justifient la formalisation des connaissances tacites : la fin d'un grand projet, une fusion ou une acquisition, une crise, une mission spéciale, un départ à la retraite... Il nous semble que la fin d'une mission de mobilité internationale constitue une situation exceptionnelle qui justifie cette formalisation. Nous allons voir quels aspects celle-ci peut prendre.

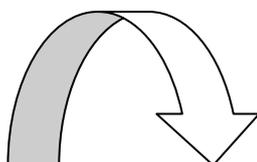
- Le processus de transmission des connaissances tacites

Nonaka & Takeuchi (1995) nomment le processus de transformation de connaissances tacites en connaissances explicites la « spirale des savoirs », l'enjeu étant de rendre explicite ce qui est tacite afin de l'incorporer ensuite aux connaissances et compétences détenues par les membres de l'organisation. Cette « spirale des savoirs » se décompose en quatre phases successives :

1. La socialisation : qui constitue le processus d'apprentissage par imitation
2. L'extériorisation qui permet de passer du tacite à l'explicite
3. La combinaison qui illustre le caractère explicite, la partie « visible » des connaissances -réunions, information- et facilite l'appropriation
4. L'intériorisation qui concerne l'appropriation et la mise en œuvre des apprentissages

Ce schéma est essentiel à la compréhension des différentes phases du transfert car à chaque phase correspond une modalité spécifique d'échange.

Figure 3.1. La « spirale des savoirs » adapté de Nonaka & Takeuchi (1995)



De	Vers	Tacite	Explicite
Tacite		SOCIALISATION 1 Imitation, observation, pratique, Echange	EXTERIORISATION 2 Langage figuratif et symbolique
		INTERIORISATION 4 «Apprentissage en faisant »	COMBINAISON 3 Réunions, technologie de l'information
Explicite			

Bonache, Brewster & Suutari (2001) voient dans les expatriés « des vecteurs potentiels de transfert de connaissances tacites » car ceux-ci se trouvent aux avant-postes d'observation de ces compétences dites « tacites ».

De même, Wang, Tong & Koh (2004) dans le cadre de leur étude concernant le transfert des compétences depuis les multinationales étrangères vers les entreprises chinoises confirment que le transfert des compétences tacites s'effectue le plus souvent grâce à un processus de « démonstration », facilité par l'interaction en face à face et l'échange d'expérience entre celui qui transfère les compétences et celui qui les reçoit.

Berthoin Antal (2001) confirme que les interactions avec l'entourage professionnel au retour en permettant la transformation de connaissances tacites en connaissances explicites, facilitent le transfert. Le transfert des connaissances tacites, perçu comme moins facile que le transfert

des connaissances explicites, - car dépendant de l'individu et de sa capacité et de sa volonté à entrer en interaction avec d'autres - a fait l'objet d'un nombre important de publications.

Certains auteurs se sont intéressés aux différents outils à utiliser en fonction du caractère tacite ou explicite des connaissances à transmettre.

Lazarova et Tarique (2005) distinguent des outils à forte, moyenne ou faible intensité, en fonction du caractère plus ou moins tacite des connaissances à transférer ; les outils à forte et moyenne intensité sont adaptés au transfert des connaissances tacites, les outils à faible intensité au transfert des connaissances explicites.

Tableau 3.12. Le processus de transmission des connaissances tacites, adapté de Lazarova & Tarique (2005)

Connaissances tacites ++	Outils à forte intensité	Intégration des expatriés dans des équipes stratégiques pour l'organisation, implication dans des projets transnationaux. Nomination en tant que formateurs ou coachs pour des équipes internationales. Importance de l'interaction.
Connaissances tacites +	Outils à moyenne intensité	Approche mêlant les dimensions individuelle et collective (petits groupes) : simulations, études de cas, jeux de rôles à partir d'incidents critiques, permettant au public de s'approprier les conduites adaptées aux différentes situations. Importance de l'apprentissage en action.

On voit ici que l'interaction constitue une dimension clé du transfert des connaissances tacites. Mennechet (2006) utilise le terme d'« interaction créatrice » pour décrire les processus de transfert mis en place dans certaines entreprises. Dans le cas étudié, il s'agit de Deutsche Bank qui, pour « capturer » les connaissances des seniors a mis en place trois dispositifs qui consistent à faire travailler en binôme des personnes senior et des personnes junior. Ces dispositifs s'intitulent : « team inter-générationnelles », « experience sharing » et « know how tandems ». Cette démarche met l'accent sur l'interaction, nécessaire au processus de transfert, surtout s'il s'agit de connaissances tacites.

Comme nous l'avons vu, les connaissances tacites ou explicites ne nécessitent pas les mêmes outils de transfert.

- Le processus de transmission des connaissances explicites.

Selon Lazarova et Tarique (2005), les outils à faible intensité sont adaptés au transfert des connaissances explicites :

Tableau 3.13. Le processus de transmission des connaissances explicites adapté de Lazarova & Tarique (2005)

Connaissances explicites	Outils à faible intensité	Conférences, présentations, articles dans le journal interne ou sur l'intranet. Importance de l'information
--------------------------	---------------------------	---

On voit ici que l'information tient une place importante dans le transfert des connaissances explicites.

De leur côté, Bonache, Brewster & Suutari (2001) confirment que les compétences explicites peuvent être transférées par des moyens variés : courrier électronique, téléphone, rapports d'activité, visites...

Cette approche permet d'une part de classer les différents types d'outils en fonction du caractère plus ou moins tacite des connaissances et, d'autre part, d'apporter une vision opérationnelle et directement utilisable de ces outils.

Nous avons vu que l'acquisition de compétences nouvelles constitue un facteur de réussite pour l'organisation comme pour l'individu.

Pour Downes & Thomas (2000), les transferts de compétences sont décrits comme itératifs et se réalisent dans plusieurs filiales – c'est-à-dire sur plusieurs marchés – à la fois, ce qui permet d'enrichir la base de connaissances de l'entreprise, qui peut à son tour adapter son infrastructure et ses processus et retransmettre des connaissances vers les filiales. Au fur et à mesure que le cycle « expatriation/retour » se répète, le type de connaissance est de plus en plus organisationnel.

Nous allons voir comment ceci se traduit pour chacune des parties, à-travers les notions d'apprentissage individuel et d'apprentissage organisationnel.

3.2.3.3. L'apprentissage individuel.

Argyris & Schön (1978) considèrent que l'apprentissage est d'abord individuel puis devient organisationnel, l'individu faisant partie d'un système d'apprentissage dans lequel le savoir personnel est échangé et transformé. Cette approche de l'apprentissage organisationnel, qui place l'individu au centre du dispositif, fait en quelque sorte reposer la responsabilité du transfert sur l'individu.

La théorie de l'apprentissage social³⁶ (Bandura, 1977), qui intègre les approches cognitives et comportementales, considère que l'individu apprend en mesurant les conséquences de ses propres actions mais également en observant les comportements des autres personnes et en imitant ensuite les comportements ainsi modélisés. L'interaction est ainsi considérée comme l'une des bases de l'apprentissage.

Les quatre principaux éléments de cet apprentissage, tels que décrits par Bandura (1977) sont :

→ L'attention : en effet, avant de « modéliser » quelque chose ou quelqu'un, le sujet doit remarquer, identifier son modèle. Les facteurs intervenant dans cette phase d'identification sont : le statut du modèle, l'attractivité du modèle, sa similitude, sa disponibilité répétée et les signaux positifs liés au fait d'avoir recours à ce modèle.

→ La « rétention » : phénomène d'« encodage » qui transforme le comportement observé en souvenir. Les fonctions imaginaires et verbales sont mises en œuvre et permettent de produire, d'une part des « cartes cognitives » et, d'autre part, des « schémas de comportement »

→ La reproduction : il s'agit de la traduction, de la représentation du modèle en actions.

→ Les incitations et le processus de motivation : les incitations – en provenance de l'environnement, de l'individu...- peuvent influencer sur le choix des modèles observés, le degré d'attention porté à ces modèles et l'efficacité avec laquelle le comportement modélisé est

³⁶ Social Learning Theory (SLT)

répété et appris. Les incitations déterminent également, selon Bandura (1997) quels comportements sont effectivement utilisés.

La grille de lecture fournie par la théorie de l'apprentissage social permet à Black & Mendenhall (1991) d'expliquer les différentes phases de la « courbe en U »³⁷, notamment la phase du « choc de culture » au cours de laquelle l'individu sait que certains de ses comportements ne sont pas appropriés mais ne sait pas encore par quoi les remplacer. Il va donc modéliser et reproduire certains comportements liés à la nouvelle culture dans laquelle il se trouve afin de « remonter la courbe » et d'atteindre la zone de confort appelée « adaptation ».

Nous avons vu ici que l'individu sait modéliser des comportements et les mettre en œuvre, à condition d'être incité à le faire ; la reconnaissance des compétences acquises et l'interaction entre l'expatrié et les autres salariés au retour va faciliter la « traduction » des connaissances tacites en connaissances explicites et peut également faciliter le transfert.

Ici, il nous paraît important d'insister sur le fait que les incitations - la motivation - jouent un rôle déterminant dans la transformation de l'apprentissage en action.

L'expatrié est considéré comme le personnage central du dispositif - c'est de lui que partent les compétences à transférer-, cela peut donc expliquer le fait que, le plus souvent, l'initiative du transfert lui revienne (Berthoin Antal, 2000) et que, faute d'incitations, le transfert n'ait pas lieu. La transformation de l'apprentissage individuel en apprentissage organisationnel n'est pas automatique.

3.2.3.4. L'apprentissage organisationnel

- Définitions.

Argyris & Schön (1978) décrivent l'organisation comme « une communauté sociale spécialisée dans la création et le transfert de connaissances » et participent au développement de la théorie de l'apprentissage organisationnel³⁸. Koenig (2006) complète cette définition en décrivant l'apprentissage organisationnel « comme un phénomène collectif d'acquisition et

³⁷ Figure 1.2.

³⁸ Organizational Learning Theory

d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. »

Nous conservons cette appellation d' « apprentissage organisationnel », bien que certains auteurs la questionnent (Grimand, 2006) : peut-on parler de connaissance par l'organisation (anthropomorphisme) ou bien de connaissance dans l'organisation ou « produisant un effet organisationnel » ?

Ballay (2002) définit le concept d'organisation apprenante comme une application de la gestion des connaissances à l'échelle de l'entreprise. Ce concept dépasse largement la seule notion de transfert parce qu'il suppose tout à la fois socialisation, capitalisation, transfert et renouvellement.- Nous avons vu que le fait d'être une organisation apprenante va influencer la capacité de l'entreprise à intégrer de nouvelles compétences.

- Critères d'analyse.

Moingeon (1999) dans son analyse des travaux concernant l'apprentissage organisationnel résume les différentes approches en fonction de deux critères principaux :

→ leur visée : une visée descriptive - qui consiste à décrire les mécanismes d'apprentissage- ou une visée prescriptive -qui consiste à améliorer le fonctionnement des organisations en les rendant plus apprenantes-

→ l'unité principale d'analyse : certains auteurs s'intéressent à la façon dont les individus apprennent, d'autres à la façon dont les organisations apprennent.

En croisant ces différentes dimensions, on obtient quatre catégories de travaux :

Tableau 3.14. L'apprentissage organisationnel adapté de Moingeon (1999)

Unité d'analyse	Organisation	Individu
Finalité Visée descriptive	(1) Etude des routines et de leur rôle : théorie comportementale de l'entreprise (Cyert & March, 1963)	(2) Etude de la contribution des membres à l'organisation : une entreprise apprend quand un salarié acquiert une compétence utile à l'organisation (Stata, 1989)
Visée prescriptive	(3) Améliorer les processus Gérer la culture et l'identité (Schein, 1993)	(4) Modifier la manière de raisonner des membres de l'organisation (Argyris, 1995)

Moingeon (1999) approfondit les approches (1) et (4) et montre que l'apprentissage organisationnel n'est pas nécessairement source d'efficacité.

La première approche repose sur la théorie comportementale de l'entreprise selon laquelle l'entreprise a une mémoire et apprend en encodant les expériences passées sous forme de routines. En revanche, le fait de s'appuyer sur des routines et d'établir des liens de causalité entre deux évènements passés conduit parfois à un apprentissage « superstitieux », c'est-à-dire à l'établissement automatique de liens de cause à effet, ce qui peut freiner l'apprentissage.

La quatrième approche, basée sur la théorie de l'action, considère que le levier principal d'action se trouve au niveau de l'individu et de son mode de raisonnement. Si un individu considère une situation comme embarrassante, il va adopter un mode de raisonnement qui l'empêche d'agir efficacement et limite l'apprentissage. La distinction entre théorie professée – ce que dit une personne pour expliquer ou justifier son action – et la théorie d'usage- la théorie qu'elle utilise effectivement quand elle agit - permet de bien comprendre ce décalage. Argyris & Schön (1995) qualifient ce processus de théorie d'usage de modèle I et font le parallèle avec l'apprentissage « en simple boucle » au sein de l'organisation, apprentissage qui repose sur les routines et ne remet pas en cause la logique sous-jacente.

Au contraire, l'apprentissage « en double boucle », basé sur la théorie d'usage de modèle II, conduit à confronter son raisonnement, à remettre en question les valeurs et les choix politiques et permet un apprentissage durable, ce que Moingeon (1999) appelle « apprendre à

apprendre » et qui requiert une réelle motivation et une volonté de changement de la part des acteurs.

Les enseignements apportés par cette approche permettent de mettre en relief :

- les freins à l'apprentissage, liés notamment aux routines et à l'apprentissage en simple boucle, sans remise en question des logiques sous jacentes.
- Les incitations à l'apprentissage liées notamment à la confrontation et à la remise en question du modèle existant.

Dans notre étude, nous nous appuyons sur une approche descriptive individuelle (étude de la contribution des membres à l'organisation) pour déboucher sur une approche prescriptive organisationnelle (effectuer des recommandations afin d'améliorer l'apprentissage organisationnel). Ces approches sont développées dans le chapitre 4 qui traite de la méthodologie et dans le chapitre 7 qui traite des implications managériales.

- Modèles dominants.

Berthoin Antal (2000) décrit les deux modèles dominants en matière d'apprentissage organisationnel et fait le lien avec le caractère plus ou moins tacite des connaissances:

- le modèle des « phases » est un processus itératif ; l'apprentissage organisationnel est décrit comme un processus par lequel l'information est acquise et distribuée dans l'organisation, puis les membres de l'organisation doivent interpréter celle-ci, l'utiliser et s'assurer qu'elle est « stockée ». Ce « stockage » peut prendre différentes formes, telles que processus, bases de données, processus de décision, culture organisationnelle...

- le modèle « en spirale », développé par Nonaka & Takeuchi (1995)³⁹ dont nous avons parlé au sujet de la transmission des connaissances tacites, consiste en un processus de transformation des connaissances individuelles en des connaissances partagées, permettant ensuite la création de nouvelles connaissances organisationnelles.

³⁹ Figure 3.1.

- Les freins.

Dans les deux modèles présentés par Berthoin Antal (2000), la transformation des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles n'est pas automatique.

En effet, le type de connaissance individuelle dont il est question ici est essentiellement d'ordre tacite, donc peu consciente et difficilement formalisable ; comme nous l'avons vu, le caractère ambigu et contextuel de cette connaissance rend difficile la transformation en connaissance explicite et partagée. Le processus de transformation demande de l'attention et une interaction entre les membres de l'organisation. Un manque de motivation ou d'incitation au partage de cette connaissance tacite de la part de l'« émetteur » constitue un frein au transfert de connaissances mais l'incapacité du « récepteur » à valoriser et absorber la connaissance constitue également un frein.

De son côté, Szulanski (1996) met l'accent sur trois facteurs qui limitent le transfert : le caractère tacite des compétences, le manque de réceptivité du récepteur (« lack of absorptive capacity ») et la relation difficile entre émetteur et récepteur. Ses préconisations sont les suivantes : développer la capacité d'apprentissage organisationnel, favoriser les relations entre les différentes unités de l'entreprise et communiquer au sujet des pratiques en les explicitant.

Fillol (2006) fait la distinction entre les différentes dimensions de l'apprentissage organisationnel parmi lesquelles la dimension individuelle qui précède l'apprentissage organisationnel, la dimension organisationnelle - qui fait référence aux éléments organisationnels susceptibles de faciliter l'apprentissage-, la dimension managériale - qui met l'accent sur le rôle joué par l'encadrement dans l'apprentissage organisationnel et la dimension sociale - qui concerne les échanges entre les individus et l'organisation et est présente dans les travaux fondateurs de l'apprentissage organisationnel-.

Nous allons voir comment l'apprentissage individuel peut se transformer en apprentissage organisationnel à travers les différents outils mis en place par l'organisation.

3.2.4. Les outils du transfert.

La transformation de l'entreprise en « organisation apprenante » nécessite la mise en place de processus spécifiques facilitant l'apprentissage comme les outils RH, le Knowledge Management, les communautés de pratiques.

3.2.4.1. Les outils Ressources Humaines (RH)

Dans une étude empirique au sein de 92 filiales d'entreprises danoises, Minbaeva (2005) teste l'impact des outils RH sur la capacité et la motivation à recevoir de la part du personnel des filiales. L'auteure nomme ceci la capacité d'absorption (« absorptive capacity »). L'étude montre que les outils RH classiques : recrutement, formation, promotion, rémunération et appréciation, s'ils sont orientés vers l'apprentissage, ont un impact favorable sur la capacité du personnel local à absorber de nouvelles compétences. En revanche, la mise en place de mécanismes de socialisation et de modes de travail flexibles n'a pas d'impact sur la capacité d'absorption.

L'étude ne concerne pas l'impact des outils RH sur la capacité d'absorption du personnel du siège social au retour mais, compte tenu des facteurs de réussite du retour identifiés précédemment, on peut supposer que les processus RH liés au recrutement (poste au retour), à la promotion (visibilité et pouvoir), aux mécanismes de socialisation (réseaux, socialisation au retour) et aux modes de travail flexibles (interaction nécessaire à la transmission) sont susceptibles d'influencer favorablement le transfert.

Ceci signifierait que si certains outils RH n'ont pas d'impact sur le transfert à l'aller, ils peuvent en avoir sur le transfert au retour, compte tenu de l'expérience particulière que constitue la mobilité internationale et des enjeux du retour.

En ce qui concerne le retour de mobilité internationale, le transfert s'effectue essentiellement au successeur dans le pays - juste avant le retour-, que ce dernier soit expatrié ou recruté localement (Ben Ammar, Roger, Boussetta 2004) ou bien au sein de l'unité de travail au retour - collègues, N+1, N-1- (Berthoin Antal, 2001, Oddou et al. 2009).

Ce que nous apporte également la littérature au sujet du transfert, c'est la notion d'unité de travail comme étant le lieu du transfert (Berthoin Antal, 2001, Oddou & al, 2009) et la situation de travail comme processus de recontextualisation permettant le transfert, (Tessier

& Roger, 2003), d'où l'importance du poste au retour qui va faciliter ou au contraire freiner ce processus.

Au-delà des processus Ressources Humaines mis en place pour améliorer la gestion des salariés à l'international, les organisations se sont structurées en mettant en place des outils et des processus (gestion des compétences, « Knowledge Management ») afin de bénéficier de la richesse des compétences développée par ces nouveaux « travailleurs du savoir » (Bouchez, 2006) que sont les salariés d'aujourd'hui.

3.2.4.2. Le Knowledge management.

Le Knowledge Management est l'un des outils qui permettent de passer de la connaissance individuelle à la connaissance collective : chaque individu a sa connaissance propre, qui n'est jamais exactement la même que celle d'un autre individu. En revanche, chacun peut essayer de transmettre sa connaissance à l'organisation, c'est l'idée de « connaissance partagée ».

La notion de « Knowledge Management » ou « management des connaissances », qui s'est développée depuis les années 90 (Ballay, 2002, Grimand, 2006) s'articule autour de deux approches :

→ La première, centrée sur une logique de codification considère la connaissance comme un stock. Ainsi, l'objectif serait d'« encapsuler » la connaissance pour en extraire les aspects codifiables et donc transférables. L'infrastructure technologique (logiciels et autres outils de gestion de connaissances) étant au service de cette codification de la connaissance.

→ La deuxième, centrée sur la dimension sociale et organisationnelle envisage la connaissance comme un flux. Les connaissances sont enracinées dans la pratique, l'interaction avec autrui, et sont, à ce titre, indissociables du contexte dans lequel elles se déploient. Cette dernière se situe dans une logique de « personnalisation » et utilise des moyens tels que le recours au tutorat ou au compagnonnage et la mise en réseau des individus.

En parallèle, des outils RH tels que cartographies des compétences, annuaires d'expertise et formation - sur place ou à distance- sont également utilisés.

L'apport du Knowledge Management par rapport à notre problématique consiste en la mise en place d'outils adaptés au transfert de connaissances tacites (connaissances comme flux) et explicites (connaissances comme stock), même si les résultats de ce type de démarche sont parfois jugés décevants (Prax, 2003). A l'origine, le knowledge management reposait essentiellement sur l'utilisation de la technologie⁴⁰, on assiste actuellement à une évolution vers des projets plus modestes reposant sur l'échange de bonnes pratiques, par exemple (Livian, 2008).

3.2.4.3. Les communautés de pratique.

La notion de « communautés de pratique » constitue l'une des formes du partage de connaissances, qui s'effectue dans des lieux hors structure, transverses, souvent informels. Wenger (1998) repris par Grimand (2006) définit la communauté de pratique comme « un réseau d'individus socialement liés, engagés dans une activité, une pratique conjointe ou complémentaire, partageant un langage, des préoccupations, une passion, des concepts et qui développent leurs connaissances par l'échange et des activités communes de résolutions de problèmes. ». Dit autrement, une communauté de pratique n'est ni un groupe, ni une équipe, mais une « organisation autonome » permettant aux individus de mettre en valeur leurs compétences dans un même savoir-faire (Boutigny, 2006). L'entreprise n'intervient pas directement dans les communautés de pratique mais peut favoriser leur émergence.

L'interaction peut se traduire par des échanges d'expériences, par des comparaisons de résultats, par des évaluations de performances. Les communautés de pratiques se distinguent des communautés d'intérêts (par exemple, les anciens élèves d'une même école) et des groupes de projet (qui travaillent sur un projet précis dans un délai fixé).

C'est ainsi que les « travailleurs du savoir » sortent de la structure institutionnelle, la transgressent en quelque sorte, pour progresser, partager, apprendre. Ce qui caractérise les communautés de pratique c'est la logique du savoir qui sous-tend leurs activités et l'utilisation vivante qu'elles font de la connaissance : il s'agit d'échange de savoirs via la socialisation. Cet échange repose essentiellement sur les notions de confiance, de récompense et de réciprocité (Trust , reward, reciprocity), notions que l'on retrouve dans les

⁴⁰ Les TIC

facteurs favorisant le transfert de compétences (Minbaeva & Michailova, 2004, Cabrera 2003).

Le travail ethnographique réalisé par Orr (1996) au sujet des personnels de maintenance de Xerox illustre bien la tension qui peut exister entre d'une part la connaissance codifiée -dans le cas présent, les manuels de dépannage- et la connaissance issue des interactions sociales où la narration -récit des « faits d'armes »-, l'utilisation de métaphores et le recours au tutorat jouent un rôle essentiel.

Dans ce type de partage de connaissances, la notion de socialisation et la notion de reconnaissance jouent un rôle essentiel. Rank Xerox a introduit en 1996 le système EURIKA, qui a permis à ses 23 000 réparateurs de partager leurs « astuces » en matière de dépannage.. En 2002, la base de données comprenait 5000 « astuces ». Les techniciens ont refusé d'être rétribués pour leur contribution et ont préféré une récompense basée sur la réputation.

L'exemple des développeurs de logiciels libres constitue également une illustration de ce type de phénomène ; en effet, ces salariés évoluent dans des communautés extérieures aux entreprises qui les emploient. Hors de toute contrainte organisationnelle, ils développent, le plus souvent bénévolement, des logiciels librement cessibles et modifiables par qui le souhaite. Ces communautés dans lesquelles ils s'impliquent se caractérisent par l'importance des valeurs de partage et de « don pour don », ainsi que par un fort sentiment d'appartenance qui crée le lien entre les individus. La mise à disposition des compétences individuelles se fait ainsi sans rétribution directe. Lorsqu'ils développent un logiciel et le mettent à disposition de la communauté, ils offrent à leurs pairs, non seulement le résultat de leur travail (le logiciel), mais aussi, par la publication du code de programmation, leurs techniques de résolution face aux problèmes auxquels ils ont du faire face.

Le fonctionnement de ces réseaux qui s'appuie sur une logique communautaire, permet à chacun de profiter du travail des autres et de faire siennes les connaissances et compétences utilisées par les autres membres de la communauté. Le mécanisme central permettant la pérennité de cette organisation est la confiance. En effet, il n'existe aucune relation d'autorité au sein de ces communautés. En matière de récompense, la participation aux projets de

développement des logiciels libres correspond ainsi à une volonté de l'individu de développer ses savoirs, son employabilité et sa visibilité sur le marché du travail.

L'intérêt de cette approche réside dans sa proximité avec notre problématique et avec les critères de réussite des expatriés par rapport à l'expérience de mobilité internationale.

Lorsque les expatriés font le récit de leurs « faits d'armes » (Pautrot, 2004), tirés de leur exposition à une autre culture et de leur expérience d'autonomie forte, le contenu du récit s'apparente aux « trucs et astuces » des techniciens de Rank Xerox ou des développeurs de logiciels libres. Ce qui est différent c'est que - à notre connaissance - les expatriés, après leur retour ne constituent pas de « communautés de pratiques ». En effet, l'hétérogénéité de la population des expatriés, les différences entre les expériences acquises et le caractère unique et contextuel de celles-ci peuvent constituer des freins.

Une première étude conduite par le cercle Magellan (2004) auprès d'une vingtaine d'entreprises adhérentes, montre qu'il est difficile de créer des communautés de pratique d'expatriés. En effet, selon cette première étude, la notion de savoir-faire à partager n'existe pas car l'expérience de l'international n'est pas en soi un sujet de capitalisation, sauf si on souhaite améliorer les processus RH de mobilité internationale.

Les réseaux d'expatriés existants sont très utiles en matière d'accueil des expatriés mais ne fonctionnent pas dans un objectif de capitalisation. Pour créer une communauté de pratique, il faudrait identifier un domaine précis de capitalisation et dans ce cas, la communauté serait une communauté de pratique internationale au sein de laquelle des experts de différents horizons –expatriés ou non- échangent.

Si certains outils peuvent faciliter le transfert, la relation individu/organisation est au cœur du transfert.

3.2.5. La relation individu/organisation.

Si on considère que l'individu et l'organisation sont étroitement associés dans une expérience de mobilité internationale (Le Pargneux, 2009) et que le lieu privilégié de transfert est l'unité de travail (Berthoin Antal, 2001, Oddou & al, 2009) la relation individu/organisation,

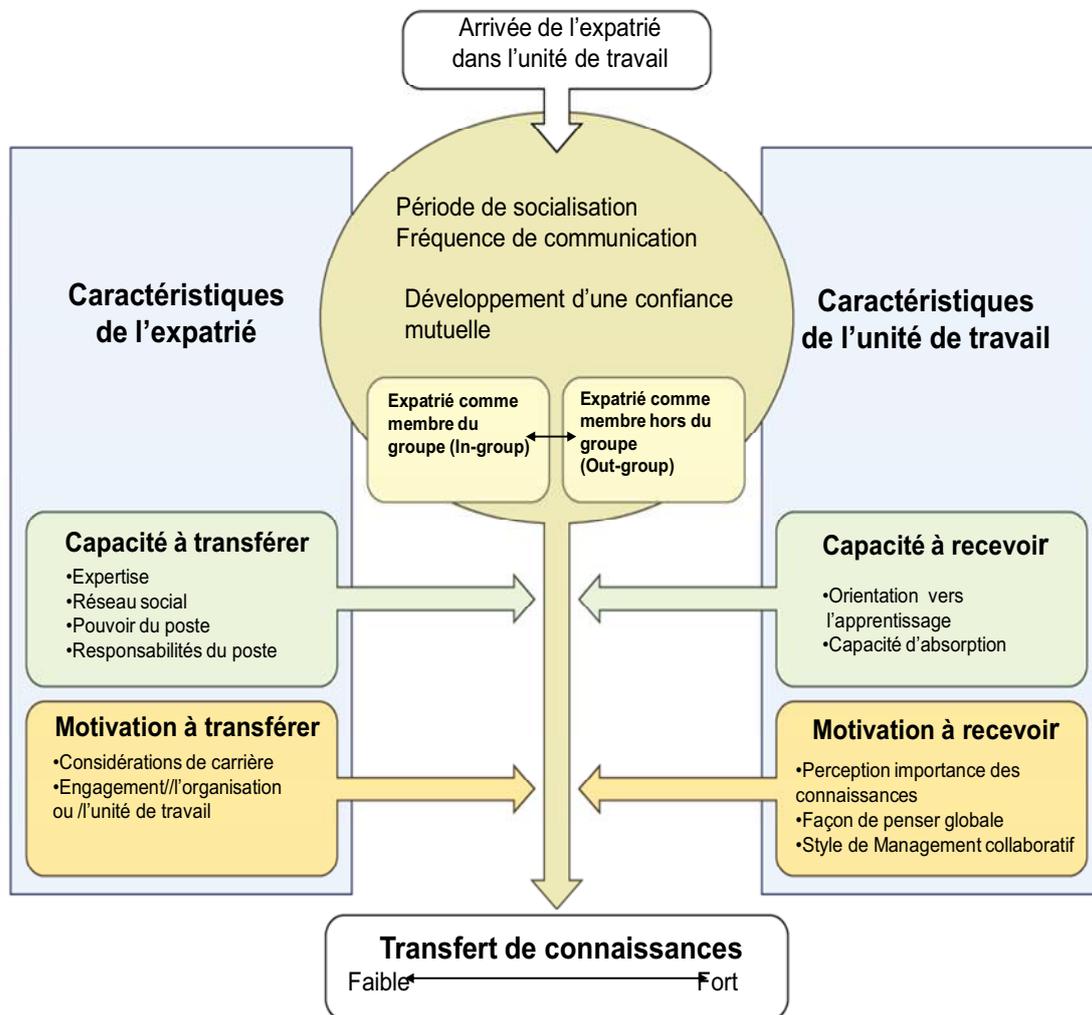
incarnée par la relation avec le N+1 et la relation avec les collègues de travail, peut constituer un facteur essentiel de réussite ou d'échec du transfert.

Dans la lignée des études de Berthoin Antal (2000, 2001) et de l'approche théorique de Lazarova & Tarique (2005), le modèle élaboré par Oddou, Osland & Blakeney (2009) offre une synthèse des facteurs influençant le transfert.

3.2.5.1. Le modèle théorique proposé par Oddou et al (2009)

Ce modèle est basé sur la relation entre un émetteur (l'individu) et un récepteur (l'organisation) et repose sur les facteurs influençant la capacité et la motivation de l'individu à transférer et la capacité et la motivation de l'organisation à recevoir

Figure 3.2. Les variables influençant le transfert de compétences au retour de mobilité internationale⁴¹ adapté d'Oddou & al. (2009)



L'intérêt de ce modèle réside dans la mise en parallèle des caractéristiques de l'individu – l'émetteur- et de l'organisation – le récepteur- par rapport au transfert et dans l'exploration du terrain commun ou « shared field ».

Du côté de l'individu, on constate que l'acquisition de compétences ou expertise, l'activation du réseau social et les caractéristiques du poste au retour –poste à responsabilités, en lien avec l'expérience d'expatriation- influencent la capacité à transférer. Des opportunités de carrière conformes aux attentes de l'individu et l'engagement de celui-ci vis-à-vis de l'unité de travail influencent sa motivation à transférer. Ce dernier facteur peut se traduire par une approche altruiste du transfert ou bien « allant de soi » car faisant partie du poste.

⁴¹ « Repatriating knowledge : variables influencing the transfer process “

Du côté de l'organisation, l'orientation vers l'apprentissage⁴² et la capacité à « absorber » les compétences⁴³, c'est-à-dire à les mettre en pratique, facilitent la capacité de l'organisation à recevoir. Les caractéristiques des compétences - compétences clés pour l'organisation-, la culture d'entreprise – approche globale -⁴⁴ et le style de management influencent la motivation de l'organisation à recevoir.

En ce qui concerne les recommandations pratiques en faveur du transfert, Oddou & al. (2009) mettent l'accent sur :

→ Le fait de considérer l'expérience de mobilité internationale sous l'angle de l'apprentissage et de clarifier l'intérêt stratégique de ce type de mission

→ L'importance du choix du poste au retour, quitte à donner la priorité aux expatriés qui rentrent

→ La mise en place de coaching au retour pour aider l'expatrié dans le processus de transfert

→ La création de la confiance avec la nouvelle équipe, l'accompagnement du N+1 dans l'accueil de l'expatrié et la sensibilisation de l'équipe,

→ La mise en place de processus RH favorisant l'apprentissage.

Si on compare cette approche à celle proposée par Cerdin & Le Pargneux (2009) concernant les critères de réussite du retour de mobilité internationale, on retrouve, pour l'individu, l'importance de l'acquisition de compétences, le poste au retour et la réussite de carrière.

⁴² « organisation apprenante »

⁴³ « absorptive capacity »

⁴⁴ «global mindset »

Tableau 3.15. Lien entre critères de réussite au retour et capacité et motivation à transférer du côté de l'individu

Critères de réussite (Le Pargneux & Cerdin, 2009)	Capacité et motivation à transférer (Oddou & al, 2009)
Acquisition de compétences (expertise) + Poste au retour : réussite au poste de travail	Capacité à transférer
Réussite de carrière	Motivation à transférer

On retrouve, pour l'organisation, le transfert de connaissances et les objectifs organisationnels clés, qui se traduisent par une culture d'entreprise et un style de management

Tableau 3.16. Lien entre critères de réussite au retour et capacité et motivation à recevoir du côté de l'organisation adapté

Critères de réussite (Le Pargneux & Cerdin, 2009)	Capacité et motivation à recevoir (Oddou & al, 2009)
Transfert de connaissances	Capacité à recevoir : orientation vers l'apprentissage
Objectifs organisationnels clés	Motivation à recevoir : Compétences clés Façon de penser globale ou « Global mindset » Style de management collaboratif

L'intérêt de ces deux approches réside, d'une part, dans la mise en relief des facteurs influençant la réussite de la mobilité internationale et du transfert et, d'autre part, dans l'étude de la relation qui se traduit par la notion de « fit » ou de « congruence » (O'Reilly, Chatman & Cladwell, 1991, Lazarova & Tarique 2005, Le Pargneux, 2009) entre les attentes de l'individu et de l'organisation. Cette notion, dont on retrouve des composantes dans le « terrain commun » (shared field), influence la capacité et la motivation de l'individu à transférer et la capacité et la motivation de l'organisation à recevoir (Oddou, Osland & Blakeney, 2009).

Le contenu de la relation – le « contrat » - va être influencé par différents facteurs parmi lesquels la notion d' « échange social » entre les deux parties.

3.2.5.2. La théorie de l'échange social, issue des recherches en anthropologie et sociologie (Mauss, 1950, Levi Strauss, 1958, Blau 1964) défend l'idée du développement de liens sociaux au cours des échanges, chaque « don » générant l'attente d'un « retour ». Les principes de réciprocité et de confiance sont essentiels au développement de l'échange social ; la confiance que l'autre parti remplira ses obligations apparaît comme un mécanisme de coordination et de coopération entre les acteurs.

Dans notre champ de recherche, Minbaeva & Michailova (2004), reprenant les recherches de Cabrera (2003) citent les notions de confiance, récompense et réciprocité (trust, reward, reciprocity) comme encourageant l'attitude de partage de connaissances (knowledge-sharing behavior) et étant l'un des éléments facilitateurs du transfert. La notion de confiance est reprise par Oddou & al (2009) comme élément constitutif du « terrain commun ».

Après avoir fait le point au sujet de la notion de compétence et du transfert, nous allons examiner quels sont les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert au retour de mobilité internationale.

3.3. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert de compétences au retour de mobilité internationale.

Comme nous l'avons fait dans les deux chapitres précédents, nous abordons les facteurs en commençant par l'organisation et en terminant par l'individu.

3.3.1. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'organisation

Nous avons vu précédemment que la culture d'entreprise et sa maturité à l'international influencent les enjeux de la mobilité internationale, nous avons vu que les processus RH et le comportement des membres de l'organisation influencent le processus de retour et le transfert de compétences, ces différents facteurs sont résumés dans le tableau ci-dessous

Tableau 3.17. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert du côté de l'organisation

	Facteurs facilitateurs	Facteurs inhibiteurs
<p>Culture d'entreprise</p> <p>Maturité à l'international/nombre de personnes avec expérience internationale (B.Antal 2001)</p> <p>Motifs d'expatriation + durée du contrat</p> <p>Critères de réussite de la mobilité internationale</p>	<p>Organisation « apprenante » (Oddou & al., 2009)</p> <p>Phases 3 et 4 de développement – multinationale et globale – capitalisation et transfert au retour</p> <p>« learning driven » (Evans & al., 2002)</p> <p>Contrat court terme (<1an) contrat long terme (>1 an) (Minbaeva & Michailova, 2004)</p> <p>Durée optimale (> 1an < 4 ans) Bolino (2007)</p> <p>Transfert de compétences de l'individu vers l'organisation (Le Pargneux, 2009)</p>	<p>Culture forte (Sorensen, 2002)</p> <p>Approche ethnocentrique (Adler, 1981)</p> <p>Phases 1 et 2 de développement - Domestique et internationale – exportation de connaissances « demand driven » (Evans & al., 2002)</p> <p>Contrat > 4 ans : retour problématique ? (Bolino, 2007)</p> <p>Non incitation au transfert</p>
Processus RH	<p>Communication pendant la mission et au retour</p> <p>Debriefings, présentations, sollicitations (Black & Gregersen, 1991, Berthoin Antal, 2001)</p> <p>Aide à la formalisation (Berthoin Antal, 2001)</p> <p>Knowledge management (Ballay, 1997),</p> <p>Poste au retour élevé (Adler, 1986) + clarté du rôle (Black & al., 1991)</p> <p>Soutien organisationnel perçu (Le Pagneux, 2009)</p>	<p>Pas de communication, pas d'identification des compétences acquises (B.Antal, 2001)</p> <p>Absence de processus (Lazarova & Tarique, 2005)</p> <p>Pas de poste au retour.</p> <p>Poste non conforme aux attentes</p> <p>Manque de soutien organisationnel</p>
Comportements des membres	<p>Soutien social du N+1 (LMX) et des collègues (TMX)</p> <p>“Absorptive capacity “ (Minbaeva 2005)</p>	<p>Attitude « xénophobe » (Adler, 1981)</p> <p>Absence d'intérêt (Lazarova & Tarique, 2005)</p>

- La culture d'entreprise.

Les caractéristiques liées à la culture d'entreprise peuvent soit faciliter - « organisation apprenante » -, soit freiner - « organisation à culture forte » - (Sorensen, 2002) le transfert de compétences au retour.

Dans le cas d'une culture forte, la réticence par rapport aux idées nouvelles et à ce qui est différent peut rendre le transfert difficile, l'expatrié étant souvent vécu comme différent lors de son retour (Adler, 1986).

Certains auteurs (Franko, 1973, Berthoin Antal, 2000), considèrent que le stade de développement de l'entreprise à l'international constitue une orientation plus ou moins favorable au transfert de compétences. Les deux premières phases de développement international (domestique et internationale) seraient moins favorables au transfert de compétences au retour car l'objectif principal est l'exportation de connaissances et compétences depuis le siège social vers les filiales. En effet, la phase 1 correspond à la mise en place d'activités à l'international, avec une vision le plus souvent ethnocentrique et la phase 2 correspond au développement des activités, avec une diminution du nombre d'expatriés et le recrutement de personnel local.

Les phases 3 et 4 (multinationale et globale) seraient plus propices au transfert de compétences au moment du retour car, selon Franko (1973), elles ont pour objectif le transfert de connaissances et la notion de « capitalisation de l'expérience » est bien présente lors du retour.

Berthoin Antal (2000), dans une étude menée auprès de deux groupes allemands appartenant à deux secteurs d'activité différents (secteur pharmaceutique et secteur bancaire), avance l'hypothèse suivante : les entreprises à culture « domestique /ethnocentrique » - Phase 1 de développement - auraient une attitude moins favorable au transfert de compétences de la filiale vers la maison mère. Ceci pour deux raisons :

- la prééminence de la culture locale allemande qui se caractérise, d'après les résultats de la recherche, par une rigidité et un degré de formalisme élevé, qui constitue un obstacle au changement, donc au transfert de compétences. A ceci s'ajoute un certain rejet de l'innovation –syndrome du NIH (Not Invented Here) –
- l'orientation domestique, pour laquelle le modèle de référence est le modèle de l'entreprise du pays d'origine, entreprise dont l'objectif est plutôt d'exporter ses

propres compétences que d'importer d'autres compétences. Ce type d'approche, caractéristique d'une culture « ethnocentrique » favorise peu le transfert de connaissances au retour puisque l'objectif premier consiste à faire jouer à l'expatrié un rôle de missionnaire apportant la « bonne parole ».

Les motifs d'expatriation peuvent être décrits (Evans & al 2002) comme étant orientés vers l'apprentissage (« learning driven ») ou orienté vers la demande (« demand driven »), on peut imaginer que le premier cas sera plus favorable au transfert.

De même, la durée de la mission peut influencer le transfert, Minbaeva & Michailova (2004), dans leur étude du transfert de compétences du Siège social vers les filiales, montrent que le contrat court terme (< 1 an) influence la capacité à transmettre tandis que le contrat long terme (> 1 an) influence la motivation à transférer. Bolino (2007) considère que la durée de l'expatriation influence la capacité de l'expatrié à développer de nouvelles compétences et situe la durée idéale entre 1 an et 4 ans. Au-delà de cette durée, le retour peut devenir problématique, ce qui peut freiner, voire empêcher, le transfert.

Nous avons vu que la culture d'entreprise est plus ou moins favorable au transfert, l'existence ou l'absence de processus RH influence également le transfert.

- Les processus RH.

La communication pendant la période de mobilité et au retour, sous forme de debriefings ou de présentations permet de prendre conscience de ce qui a été acquis et de le formaliser (Black & Gregersen, 1991, Berthoin Antal, 2001).

Le plus souvent, il n'existe pas d'identification spécifique des compétences acquises - par exemple, les compétences d'adaptation qui ont permis à l'individu de s'adapter lors de son départ à l'international ne sont pas systématiquement identifiées et utilisées - ni de processus de « traduction » des connaissances tacites en connaissances explicites, ce qui peut freiner la prise de conscience et la capitalisation au retour.

La mise en place de processus de capitalisation des connaissances et compétences, de type « knowledge management » (Ballay, 1997) favorise le transfert.

Une bonne gestion du retour et l'affectation à un poste élevé au retour rend le salarié plus efficace et plus disposé à transmettre Adler (1986). Pinder & Schröder (1987) repris par Black, Mendenhall & Oddou (1991) évoquent également, pour les cadres en mobilité

nationale, la clarté du rôle (role clarity) comme favorisant le transfert. Nous y reviendrons dans la partie suivante concernant les facteurs individuels.

De même, l'accompagnement au retour donne à l'expatrié le sentiment d'être soutenu par l'organisation, or nous avons vu que le soutien organisationnel perçu constitue l'un des facteurs clés du transfert (Le Pargneux, 2009).

A l'inverse, le manque d'accompagnement au retour –poste au retour, soutien organisationnel- et de processus d'identification des compétences peut freiner le transfert.

- Le comportement des membres de l'organisation.

Le soutien social ou soutien du supérieur hiérarchique ou des collègues de travail, joue un rôle positif dans la réintégration de l'expatrié et dans son souhait de répondre aux attentes de l'organisation. A l'inverse, une attitude peu réceptive voire xénophobe, constitue un frein (Adler, 1981).

Bandura (1977), dans son approche de l'apprentissage social, met en avant le rôle du modèle : un modèle est une personne qui possède un certain statut au sein du groupe et dont on a envie d'apprendre. Ce statut social peut influencer la motivation de l'entourage à apprendre de l'expatrié, à « absorber » ses compétences, on parle alors d' « absorptive capacity » (Minbaeva 2005). Parfois, l'entourage ne s'intéresse pas aux compétences acquises.

Après avoir présenté les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'organisation, nous présentons les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'individu.

3.3.2 Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'individu

Nous avons vu que le type de connaissances et compétences acquises, le poste au retour, l'adaptation au retour, les attentes de l'individu, influencent la capacité et la motivation de l'individu à transférer ses compétences. Nous avons également décrit des typologies d'individus. Ces notions sont reprises dans le tableau ci-après.

Tableau 3.18. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert du côté de l'individu

	Facteurs facilitateurs	Facteurs inhibiteurs
Type de connaissances et compétences acquises	Connaissances conditionnelles (le quand) (Oddou & al, 2009) et relationnelles (le qui) (Berthoin Antal 2000), le réseau social. Connaissances explicites (Polanyi, 1996) Compétences génériques valorisées par l'individu	Connaissances contextuelles (Szulanski 1996, Oddou & al 2009) Connaissances tacites, difficiles à transférer (Polanyi, 1996) Compétences spécifiques : notion d'AHIT -Actif Humain Imparfaitement Transférable (Michel, 2003)
Poste au retour	Promotion (Le Pargneux, 2009), « visibilité externe » (Berthoin Antal 2000) pouvoir (B.Antal 2001) Poste en lien avec expatriation (B.Antal 2001) Statut social, rôle de modèle, individu « in group » (Oddou & al 2009) Permet l'utilisation des compétences acquises Clarté du rôle (Pinder & Schröder, 1987, Black & al 1991) Interactions	Poste temporaire et /ou manquant de visibilité externe (Berthoin Antal, 2000, Black & al 1999) Individu « out group » (Oddou & al 2009) Ne permet pas l'utilisation des compétences (Riusala & al 2001, Stroh & al 1998) Peu d'interactions
Adaptation au retour	Compétences d'adaptation anticipée et de contrôle anticipé Phase de socialisation réussie	Courbe en W non anticipée Phase de socialisation difficile
Typologie d'individus	« Proactif » (Adler, 1981) ou « développeur »	« Socialisé, étranger ou rebelle » (Adler, 1981) ou « bienheureux, résigné ou rebelle »
Critères de réussite de la mobilité internationale	Acquisition de connaissances et compétences (Le Pargneux, 2009)	L'individu souhaite acquérir des compétences, mais ne souhaite pas les transférer à l'organisation (Husted & Michailova, 2002)
Processus de transfert	Individu motivé à transférer (Oddou & al 2009)	Individu à l'initiative du transfert, si pas motivé ne transfère pas (Berthoin Antal, 2000)

- Les types de connaissances et compétences acquises.

Le Boterf (2006) résume les conditions qui vont favoriser, chez l'individu, l'apprentissage de la transférabilité, parmi lesquelles le fait de travailler sur les connaissances conditionnelles c'est-à-dire pourquoi et à quel moment utiliser les connaissances déclaratives et procédurales⁴⁵. Oddou & al. (2009) confirment que, parmi les connaissances acquises en expatriation, les connaissances conditionnelles (le « quand ») vont permettre à l'expatrié de choisir le moment le plus approprié pour transférer et peuvent favoriser le transfert.

De même les connaissances relationnelles (le « qui ») vont donner accès à un réseau favorisant le transfert (Berthoin Antal, 2000).

Les connaissances explicites sont des connaissances facilement transférables, il en est de même pour les compétences génériques qui correspondent généralement à des compétences transverses – communiquer, gérer-.

A l'inverse, les connaissances tacites dont le transfert nécessite une « traduction » en connaissances explicites et de nombreuses interactions, peuvent être plus difficiles à transférer –manque de temps, manque de moyens-. De même, les connaissances contextuelles sont plus difficilement transférables car ancrées dans le contexte, on parle alors de « stickiness » (Szulanski, 1996). Les compétences sont parfois spécifiques à une unité de travail, ce qui rend le transfert difficile, on parle d' « Actif Humain Imparfaitement Transférable » - ou AHIT- (Michel 2003).

- Le poste au retour

Nous avons vu qu'un poste au retour représentant une promotion ou permettant l'utilisation des compétences acquises, va contribuer à la réussite du retour et faire de l'expatrié un individu « in group », dont on a envie d'apprendre (Oddou & al., 2009). De même, la clarté du rôle (Pinder & Schröder, 1987, Black & al. 1991) facilite l'adaptation au poste et peut favoriser le transfert. Un poste permettant des interactions avec les autres membres de l'organisation va faciliter le transfert des compétences, notamment les compétences tacites.

Mais le poste au retour ne favorise pas toujours l'utilisation et le transfert des compétences, notamment par manque de « visibilité externe » et manque d'interaction avec les autres salariés. L'individu peut alors être considéré comme « out group » (Oddou & al., 2009).

⁴⁵ Voir partie 3.1.2. Typologie des compétences : typologie de Berthoin Antal (2000)

L'étude conduite par Black & Gregersen (1999) pendant dix ans auprès de 750 entreprises américaines, européennes et japonaises montre qu'un tiers des expatriés occupent un poste temporaire au retour. D'autre part, les trois quarts d'entre eux considèrent leur poste définitif au retour comme une non promotion et 61% d'entre eux n'ont pas l'occasion d'utiliser les compétences acquises à l'international.

- L'adaptation au retour

Certaines compétences acquises en expatriation vont faciliter la réintégration ; par exemple la compétence d'adaptation anticipée, qui permet de réduire l'incertitude en rétablissant un certain niveau de contrôle constitue le facteur clé de succès de l'adaptation au retour (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992) et permet à l'expatrié de réussir sa réintégration.

- Les typologies d'individus

Nous avons adapté la typologie d'Adler (1981) qui décrit les attitudes et réactions de l'expatrié au retour et faisons l'hypothèse qu'un expatrié « proactif » (ou « développeur » selon nos termes) sera plus enclin à transférer que les trois autres catégories : « socialisé, étranger ou rebelle ». Comme nous l'avons vu avec Adler (1981, 1986), le pourcentage d'individus proactifs ne représente pas la majorité (25% de l'échantillon étudié). Si l'organisation souhaite promouvoir la proactivité en matière d'attitude au retour et l'utilisation et le transfert de compétences, il faudrait que celle-ci réponde aux attentes des expatriés et fasse du transfert de compétences un objectif organisationnel clé. Le Boterf (2006) conseille l'introduction, dès le début de l'apprentissage, de la notion de transférabilité.

Nous reviendrons sur la typologie adaptée d'Adler (1981), qui nous servira de grille d'analyse dans la partie empirique.

- Les critères de réussite de la mobilité internationale : convergence ou divergence ?

Nous avons vu dans les chapitres précédents que parmi les critères de réussite de la mobilité internationale figurent, pour l'individu l'acquisition de connaissances et compétences et, pour l'organisation, le transfert de compétences qui permet de capitaliser sur les acquis. Il y a à la fois convergence et décalage, convergence car les attentes de l'individu et de l'organisation

sont relativement proches et ont trait aux compétences, décalage car l'initiative du transfert est généralement individuelle (Berthoin Antal, 2000) et que si l'individu n'est pas motivé, il ne transfère pas. Ce que fait, ou ne fait pas l'organisation est interprété comme autant de signaux, positifs ou négatifs, et influence le transfert. Dit autrement, la convergence des attentes en ce qui concerne les compétences favorise le transfert, en revanche si l'organisation ne répond pas aux attentes de l'individu au retour, notamment en matière de carrière –poste au retour – et de soutien organisationnel et social, ce dernier ne sera pas motivé à transférer.

- Le processus de transfert et les freins

Il peut exister des freins individuels au transfert. Un certain nombre d'auteurs ont étudié les réticences de l'individu par rapport au transfert en général. Ballay (2002), dans son ouvrage concernant le « Knowledge Management » mentionne la logique de territoire et le risque de perte de pouvoir : pourquoi partager ? Pourquoi donner ? Les nouvelles formes d'internationalisation introduisent de nouveaux enjeux : la concurrence accrue en matière de compétences (les cadres des pays développés mis en concurrence directe avec leurs homologues de certains pays émergents) et la réduction du champ des expertises non (ou peu) formalisables et non (ou peu) transférables sur certains segments d'emplois qualifiés (APEC 2004). Ces facteurs globaux peuvent inciter les cadres à garder leurs compétences pour eux.

D'autres auteurs ont mis en lumière les réticences de l'individu par rapport au transfert lors du retour de mobilité internationale.

Husted et Michailova (2002) décrivent plusieurs raisons pour l'individu de ne pas partager ses connaissances au sein de son entreprise :

- la connaissance comme propriété personnelle (l'individu ne souhaite pas révéler ses compétences car celles-ci ont été le fruit d'un apprentissage difficile) et comme stratégie contre l'incertitude (l'individu garde ses savoir-faire pour lui en pensant que ses compétences personnelles lui seront utiles dans un contexte défavorable)
- la réticence à passer du temps à transférer (l'individu préfère s'orienter vers des activités qui lui semblent plus productives)
- les « parasites du savoir » (l'individu ne souhaite pas faire don de ses compétences à ceux qui ne s'investissent pas)

- le souhait de ne pas s'exposer (l'individu craint la réaction de ses collègues ou de ses supérieurs face à la mise en avant de ses compétences)
- la perte de pouvoir potentielle (l'individu ne partage pas ses compétences au sein de son entreprise car il pense que ce transfert aura pour conséquence une perte de pouvoir personnel)

Nous avons examiné les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert, pour l'organisation et pour l'individu ; nous allons maintenant conclure la première partie, puis présenter la méthodologie de recherche qui nous a permis d'observer ces facteurs sur le terrain.

Résumé du chapitre 3

La section 3.1. propose des définitions des notions de compétence, connaissance et personnalité et conclut sur les définitions les plus courantes de la compétence en différenciant les compétences collectives des compétences individuelles.

Elle décrit ensuite 4 typologies de compétences, celle de Berthoin Antal (2000), celle de Fink, Meierwert & Rohr (2005), celle de Polanyi (1996) puis celle de Penmartin (2005).

La section 3.2 s'intéresse aux différentes formes de transfert : transfert à l'aller -de la maison mère vers la filiale- transfert au retour -de la filiale vers la maison mère- et pose la question de l'influence de la durée de la mission sur la capacité et la motivation à transférer.

Le transfert peut s'effectuer sous deux formes : le transfert à soi-même, ou utilisation des compétences, et le transfert à autrui, ou transmission des compétences.

Ensuite nous examinons les processus d'apprentissage individuel et organisationnel et les outils qui peuvent contribuer au transfert, comme les outils RH, le knowledge management et les communautés de pratique.

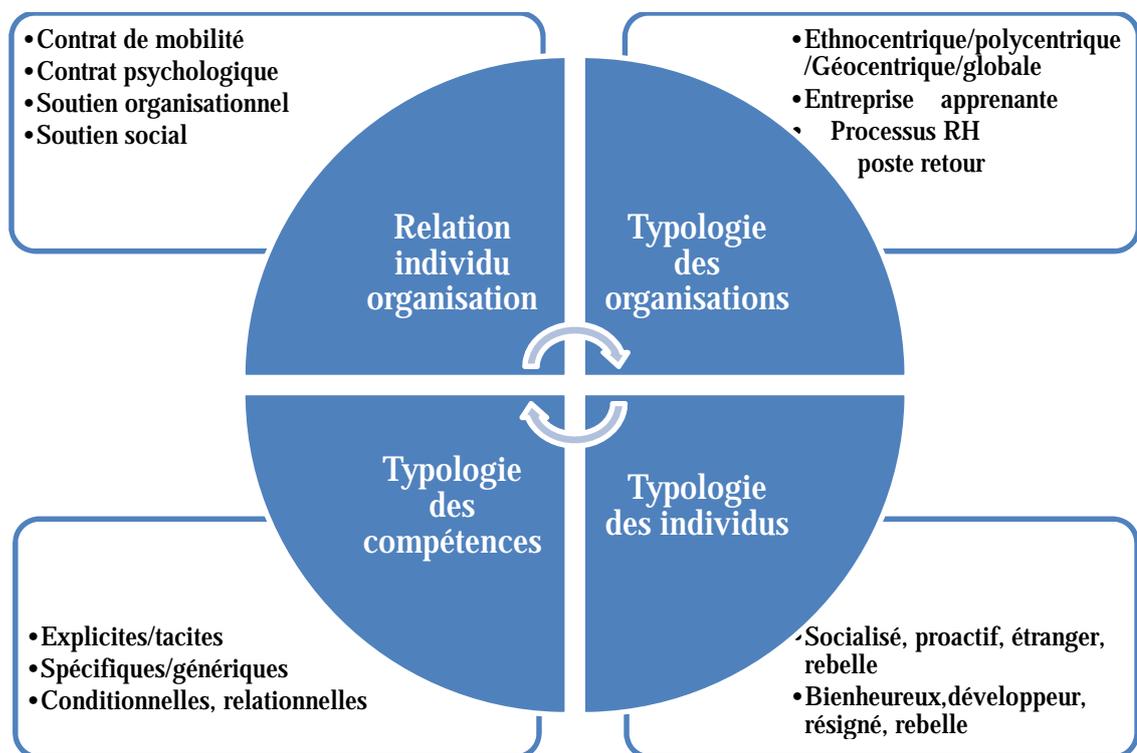
La relation individu/organisation influence le transfert et nous présentons le schéma théorique d'Oddou & al (2009) qui, sur la base de la relation émetteur (l'individu) récepteur (l'organisation) et du terrain commun entre les deux (« shared field ») propose des variables influençant la capacité et la motivation de l'individu à transférer et de l'organisation à recevoir.

Dans la section 3.3., nous concluons ce chapitre sur l'identification des principaux facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert du côté de l'organisation et du côté de l'individu.

Conclusion de la première partie.

Suite à la revue de littérature, un certain nombre de facteurs influençant le transfert de compétences au retour de mobilité internationale ont été mis en relief. Le schéma théorique ci-dessous offre une représentation graphique des principaux facteurs :

Figure 3.3. Modèle conceptuel : les variables influençant le transfert de compétences au retour de mobilité internationale



Ce modèle permet de préciser notre objet, à savoir le transfert de compétences. En effet, l'individu qui a développé de nouvelles compétences peut soit les transférer à lui-même – nous parlons d'utilisation-, soit les transférer à d'autres – nous parlons de transmission-.

→ Il nous semble que la typologie des organisations (typologie de développement à l'international, culture d'entreprise) influence le transfert. En effet, le degré de maturité en matière de développement international et les raisons pour lesquelles du personnel est envoyé à l'international va influencer le message transmis par l'entreprise et inciter ou freiner le processus de transfert. Du côté de l'organisation, les processus RH vont être ou non au

service du transfert : ceux-ci répondent-ils aux attentes de l'individu ? Le poste au retour constitue-t-il une promotion, une valorisation de l'expérience internationale ? Ce poste donne-t-il un signal favorable à l'individu ? En fait-il une personne de qui l'on aura envie d'apprendre ? Existe-t-il dans l'organisation un processus d'identification des compétences ?

→ De même, la typologie des individus peut influencer le transfert. Nous faisons l'hypothèse qu'un individu proactif, que nous appelons « développeur » dans notre typologie adaptée d'Adler (1981) sera plus enclin à transférer que les individus de type socialisé, étranger ou rebelle.

→ La relation individu/organisation peut influencer le transfert. Le contrat d'expatriation est-il plutôt orienté apprentissage (learning driven) ou orienté demande (demande driven) ? Le contenu du contrat psychologique entre les deux parties est-il de type transactionnel ou de type relationnel ? Certains auteurs avancent l'hypothèse que le contrat transactionnel impacte la capacité à transférer et que le contrat relationnel impacte la motivation à transférer (Yan, Zhu & Hall, 2002). Le contrat psychologique peut évoluer dans le temps et cette évolution peut aboutir à un décalage (mismatch) dans la relation individu/organisation ou, au contraire, à un accord (match). Notre revue de littérature nous indique que le transfert a lieu au niveau de l'unité de travail (Berthoin Antal, 2001, Oddou & al. 2009) : dans la relation avec le N+1 et les collègues de travail, le soutien social perçu par l'expatrié va influencer sa capacité et sa motivation à transférer. De même, le soutien organisationnel – accompagnement au retour - va influencer favorablement le transfert.

→ Les typologies de compétences. Certaines connaissances et compétences seraient-elles plus favorables au transfert que d'autres ? Notamment les connaissances explicites et génériques seraient-elles plus faciles à transférer ? Est-ce que les compétences d'adaptation développées par l'expatrié lors de sa mission internationale favoriseraient l'adaptation au retour ? Est-ce que les connaissances conditionnelles et relationnelles favoriseraient le transfert ? A l'inverse, les différents auteurs identifient généralement comme frein au transfert le caractère tacite et contextuel des connaissances acquises.

Même si les attentes en matière de transfert de compétences sont fortes, du côté de l'individu et du côté de l'organisation, leurs attitudes sont parfois paradoxales. La notion de

« congruence » entre les attentes individuelles et organisationnelles est donc essentielle (Yan, Zhu & Hall, 2002, Lazarova & Tarique, 2005, Le Pargneux, 2009)

Comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, l'essentiel des recherches conduites sur le retour de mobilité internationale, à l'exception des écrits de Cerdin (2002, 2003, 2006) et de quelques thèses récentes (Smida, 2006, Le Pargneux, 2009) l'ont été par des auteurs européens (Berthoin Antal, 2000 & 2001, Riusala & Suutari, 2004) ou américains (Adler, 1981, 1986, Black & Gregersen, 1991, 1992, 1999, Oddou & al, 2009).

L'idée sous-jacente de quelques unes de ces publications est celle de la difficulté du retour et du taux de départ élevé des expatriés dans les deux années qui suivent le retour.

Certaines d'entre elles développent des thèmes comme les critères de réussite de la mobilité internationale (Le Pargneux, 2009) et les facteurs influençant le transfert de compétences (Oddou & al, 2009).

Notre intention est de relativiser l'idée selon laquelle le retour d'expatriation se passe mal et d'observer la réalité du terrain dans un contexte français en nous centrant sur le « retour sur investissement » pour l'organisation et pour l'individu.

De plus, il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude empirique française sur le transfert de compétences au retour de mobilité internationale.

**DEUXIEME PARTIE : LA RECHERCHE EMPIRIQUE,
APPORTS POUR COMPRENDRE LE TRANSFERT DE
COMPETENCES AU RETOUR DE MOBILITE
INTERNATIONALE**

Chapitre 4. Méthodologie et étude préalable

Tel que décrit dans la première partie, l'objectif de notre recherche s'articule autour du transfert de compétences au retour de mobilité internationale. Nous revenons donc, dans un premier temps, sur les objectifs à atteindre et les raisons du choix d'une méthodologie qualitative de nature exploratoire pour tenter de répondre à la question : *Quels sont les facteurs influençant le transfert de compétences au retour de mobilité internationale chez les cadres expatriés de haut niveau ?* ». Puis, pour assurer à cette méthodologie de recherche qualitative un maximum de robustesse, nous suivons le protocole d'analyse des données qualitatives décrit par Miles & Huberman (1991), qui comprend l'élaboration du cadre conceptuel, les décisions d'échantillonnage et le processus d'instrumentation des données. Afin de définir nos choix méthodologiques, nous abordons dans une première partie la spécificité de notre recherche et les caractéristiques de la littérature existante et, dans une deuxième partie, les principales étapes de notre recherche.

4.1. Le choix d'une méthode de recherche qualitative de nature exploratoire

Les objectifs poursuivis dans le cadre de notre recherche sont au nombre de trois :

- mettre en évidence les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert de compétences après le retour de mobilité internationale chez les cadres expatriés de haut niveau
- voir dans quelle mesure la réussite de la mobilité internationale et la réussite du retour se traduisent, pour l'individu et pour l'organisation, par une capitalisation de l'expérience acquise et quelles sont les formes de cette capitalisation
- observer les initiatives prises par certains expatriés et envisager des pistes d'amélioration du transfert.

4.1.1. Les spécificités du contexte de recherche

Ce qui fait la spécificité du contexte de recherche c'est premièrement une population particulière et deuxièmement une problématique émergente.

4.1.1.1 Une population particulière

La population des cadres expatriés après leur retour de mobilité est relativement difficile d'accès pour deux raisons essentielles : d'une part, ces cadres deviennent fréquemment des cadres dirigeants lors de leur retour et l'on connaît la difficulté d'accès à cette population de cadres (Melkonian, 2002) et d'autre part la population des expatriés reste une relative « chasse gardée » des Directeurs des Ressources Humaines. C'est peut-être pour cette raison que la plupart des études sur ce sujet ont été conduites par l'intermédiaire de questionnaires qui ne favorisent pas obligatoirement une connaissance en profondeur. Il nous paraissait donc intéressant, dans le cadre de notre étude, d'approcher directement cette population finalement peu connue.

L'intérêt des démarches qualitatives (Miles & Huberman, 1991) est qu'elles « permettent **des descriptions et explications riches** et solidement fondées de processus ancrés dans le contexte local », celles-ci permettent également aux chercheurs de « dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux ». Selon Wacheux (1996) « Les projets de recherche en gestion s'inscrivent dans la volonté de **connaître et d'expliquer des phénomènes sociaux dans l'organisation**, et de donner aux acteurs les moyens de comprendre et d'agir sur les réalités. ».

Compte tenu des caractéristiques de notre population, une démarche qualitative nous a donc paru la plus prometteuse car elle permet une **analyse compréhensive** d'un phénomène encore peu observé, notre objectif étant de faire s'exprimer les personnes et de comprendre le sens de leur récit. Il s'agit donc de faire ressortir les points importants plus que de tester des hypothèses.

4.1.1.2 Un phénomène émergent

Au-delà des caractéristiques de notre population, notre problématique, à savoir le transfert de compétences au retour de mobilité internationale a fait l'objet, à notre connaissance, de deux articles empiriques (Berthoin Antal, 2000 & 2001) et de deux articles théoriques (Lazarova & Tarique, 2005, Oddou & al, 2009). En parallèle, l'émergence de questionnements sur ce thème au sein de cercles de DRH (cercle Magellan, rapports 2004 et 2006) nous a incitée à

confronter les pistes de réflexion proposées par les chercheurs et les professionnels à la réalité concrète du terrain.

Figure 4.1. Le recueil de données

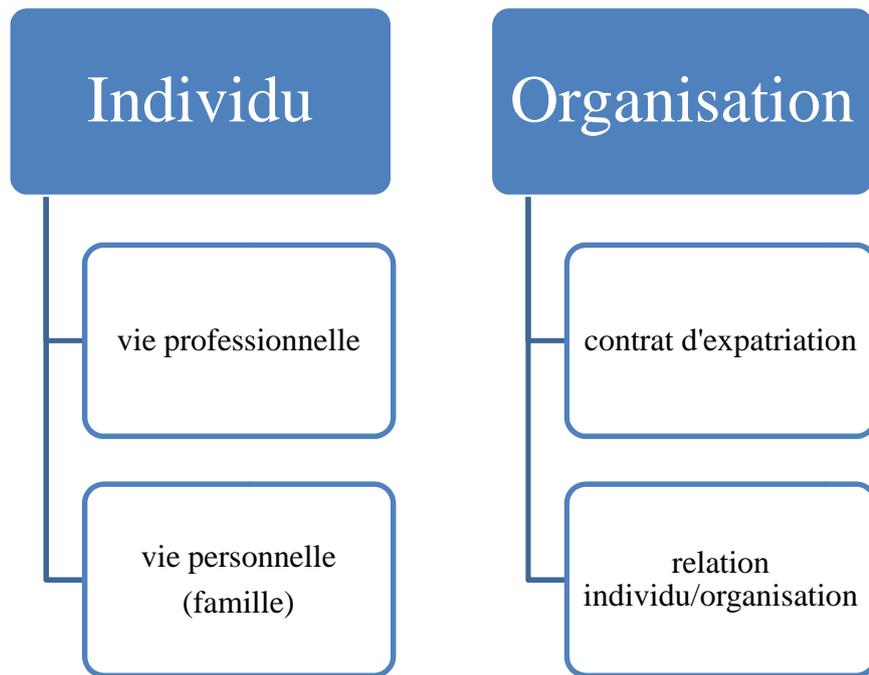


L'approche qualitative est particulièrement adaptée dans le cadre de sujets émergents (Eisenhardt, 1989) et permet une représentation et une explication d'un phénomène complexe (Yin, 1984). La nature émergente du phénomène ainsi que le manque d'études récentes françaises sur ce thème et cette population spécifique militaient en faveur d'une étude qualitative de nature exploratoire.

4.1.2. Une thématique à deux facettes

La complexité de notre problématique - et sa richesse - provient du fait que dans le cas d'une expérience de mobilité internationale, l'individu et l'organisation sont liés (Le Pargneux, 2009) et que d'autre part, la vie professionnelle et la vie personnelle de l'individu sont également intimement liées. Il nous a semblé qu'un questionnement direct par entretien de Responsables de la Mobilité Internationale et de cadres rentrés d'expatriation nous permettrait de mieux cerner cette complexité.

Figure 4.2. Les facettes de la mobilité internationale



4.2. La centration et la délimitation des données

Le travail de centration et de délimitation des données décrit par Miles & Huberman (1991) comprend trois étapes principales que nous abordons successivement : l'étude du cadre conceptuel, les décisions d'échantillonnage et le processus d'instrumentation des données.

4.2.1. L'analyse du cadre conceptuel de la recherche

Dans le chapitre précédent, nous avons proposé une représentation graphique de notre problématique⁴⁶ qui permet l'identification des principales variables influençant le transfert : la typologie des organisations, la typologie des individus, la typologie des compétences et la relation individu/organisation. La représentation graphique permet de décrire les principales dimensions à étudier, sans toutefois enfermer le sujet ni limiter les résultats (Miles & Huberman, 1991). Ces variables ont servi de « canevas » à notre approche empirique.

⁴⁶ Voir figure 3.2.

4.2.2. Le choix de l'échantillon

Nous verrons dans un premier temps les paramètres essentiels de l'échantillonnage, avant de décrire les deux phases de notre recherche et la nature des échantillons choisis et de présenter notre réflexion méthodologique ainsi que les intérêts et les limites de nos choix d'échantillonnage.

4.2.2.1. Les paramètres d'échantillonnage

Afin de vérifier l'intérêt de notre problématique auprès des deux parties prenantes : l'organisation et l'individu, nous avons conduit en 2007 et 2008 une étude préalable en deux phases.

- **Etude préalable phase 1: le point de vue des acteurs de l'entreprise.**

La première phase a consisté en l'animation d'une table ronde avec des DRH et en quatre entretiens ciblés auprès de responsables directement concernés par le retour d'expatriation (2007).

1 groupe de 10 DRH rencontrés dans le cadre d'une table ronde au sujet du retour de mobilité internationale

2 Responsables de mobilité internationale

2 Directeurs opérationnels impliqués dans la gestion de cadres expatriés

Cette étude, conduite auprès de 10 DRH d'entreprises françaises lors d'une table ronde organisée par un cercle professionnel, a permis de confirmer l'intérêt porté à notre problématique. Les entretiens conduits en face à face auprès de 2 responsables de mobilité internationale et de 2 directeurs opérationnels ont permis d'effectuer le constat suivant, qui est le même pour tous : le départ en expatriation est bien géré, le retour beaucoup moins ; la capitalisation des compétences est peu ou pas organisée.

Ceci nous a permis de confirmer l'intérêt de notre problématique du côté de l'entreprise.

- **Etude préalable phase 2 : le point de vue des expatriés.**

La deuxième phase (fin 2007/début 2008) a consisté en une série d'entretiens auprès de 8 cadres rentrés d'expatriation, puis en entretiens complémentaires avec 3 des 8 cadres afin d'approfondir le questionnement. **Cette phase nous a permis de confirmer l'intérêt de notre problématique pour les individus** et de mettre en évidence le besoin de prise de recul par rapport au thème du transfert de compétences. Nous revenons plus loin⁴⁷ sur les caractéristiques de cet échantillon – échantillon 1 – et sur les enseignements que nous en avons tirés. Pour cette phase, nous avons eu accès directement à chaque expatrié par le biais de l'association des diplômés d'une grande école de management française.

- **Etude approfondie.**

Nous avons ensuite conduit pendant l'été 2009 une étude approfondie pour laquelle notre choix a été de contacter directement de grandes entreprises afin d'avoir accès à une population plus nombreuse et plus homogène. Les choix effectués pour notre recherche ont été les suivants :

- Les grandes entreprises françaises fortement internationalisées
- Les cadres ayant connu une période d'expatriation et étant rentrés dans leur entreprise d'origine depuis moins de 2 ans.

Nos décisions d'échantillonnage ont été soumises à un certain nombre de contraintes :

- La difficulté d'atteindre la population des cadres rentrés d'expatriation pour trois raisons principales :
 - au sein des cercles de DRH, le retour de mobilité internationale est identifié comme un aspect problématique et le fait d'interviewer des cadres après leur retour nécessite la création d'un climat de confiance entre le chercheur et l'entreprise
 - cette population est répartie dans les différents services de l'entreprise et n'est identifiable qu'à-travers les membres de la fonction « Ressources Humaines

⁴⁷ Voir partie 4.2.2.2.

Internationales » qui ne sont pas toujours en contact direct avec ces personnes après le retour.

- cette population est identifiée comme « volatile » et donc susceptible d'exprimer son mécontentement, voire de quitter l'entreprise
- La difficulté d'avoir accès dans plusieurs entreprises à une quinzaine de cadres rentrés d'expatriation depuis moins de 2 ans

Compte tenu de ces contraintes, nous avons utilisé les premiers éléments de synthèse issus de l'étude préalable afin de présenter aux entreprises un projet de recherche propre à susciter leur intérêt. Après discussion avec les interlocuteurs des 3 entreprises retenues, **le choix de l'échantillon s'est porté sur des cadres expatriés de haut niveau**, population plutôt réceptive à ce type de problématique car ayant eu à gérer le retour pour elle-même – avec généralement un retour à un poste à responsabilités - et étant amenée à gérer le retour de personnes expatriées au sein de ses propres équipes.

4.2.2.2. Les deux phases de la recherche et la nature des échantillons.

Comme nous l'avons déjà précisé, nous avons conduit notre recherche en deux phases : une étude préalable et une étude approfondie que nous présentons ci-dessous. Nos échantillons sont constitués uniquement de cadres rentrés d'expatriation, les entretiens avec les représentants de l'entreprise ont servi à vérifier l'intérêt de la problématique en amont et n'ont pas fait l'objet d'une exploitation détaillée.

→ L'étude préalable (2007/2008)

L'étude préalable correspond aux années 2007 et 2008 et à la première partie de notre étude.

- Contrairement à d'autres chercheurs pour lesquels cette étape constitue le premier accès au « terrain » et compte tenu de notre passé de DRH internationale, cette première étape nous a permis de confirmer auprès d'autres DRH l'intérêt de notre problématique, tout en prenant de la distance par rapport au terrain dont nous étions issue. Cette prise de distance était destinée à comprendre comment la théorie peut éclairer la réalité et comment de la réalité émerge la théorie.

- Cette étape a également permis de vérifier l'intérêt de notre problématique auprès d'un public de cadres expatriés et de tester la façon dont les personnes sont prêtes à répondre à la thématique du transfert de compétences.
- Cette première étape a constitué, pour les 8 cadres interrogés, une réflexion sur leurs pratiques. Elle a aussi permis de mettre en avant le besoin d'une prise de recul et l'importance du rôle de médiateur -chercheur, coach ou autre- dans cette démarche de réflexion.
- 3 de ces cadres ont pu être réinterrogés, cette démarche a permis un approfondissement des thématiques et a confirmé la nécessité d'un temps de réflexion et d'une aide à la formalisation après le retour.

Tableau 4.1. Description de l'échantillon 1

Année 1 (fin 2007)	Année 2 (début 2008)
<p>8 cadres interviewés (6 hommes 2 femmes)</p> <p>Formation : Grande Ecole de Management</p> <p>Age moyen : 32 ans</p> <p>Secteurs d'activités : automobile, banque, pharmacie, énergie</p> <p>Fonctions occupées au retour : finance, direction commerciale, stratégie, chef de projet, chargé d'affaires</p> <p>Pays d'expatriation : Roumanie, Venezuela, Allemagne, Grande Bretagne, Italie, Iran, Vietnam, République tchèque</p>	<p>3 cadres ré interviewés (2 hommes, 1 femme)</p> <p>Age moyen : 34 ans</p> <p>Secteurs d'activité : automobile, banque, pharmacie</p> <p>Fonctions occupées au retour : direction commerciale, chargé d'affaires, chef de projet</p>

Cet échantillon se caractérise par une homogénéité de provenance – tous les cadres sont issus de la même grande école de management française- et par une hétérogénéité en termes de secteurs d'activités et de postes occupés au retour.

La moyenne d'âge est relativement jeune pour des cadres ayant connu une ou deux expatriations, ceci peut s'expliquer par la bonne réceptivité de cette tranche d'âge (28-38) à

une sollicitation venant de leur propre école. Ceci nous a été confirmé par la responsable de l'association des diplômés.

L'étude préalable a permis :

- Une première réflexion sur le sujet du transfert de compétences et l'élaboration d'une synthèse des thématiques clés
- L'élaboration d'un guide d'entretien pour l'étude approfondie.

→ **L'étude approfondie (2009)**

Nous présentons dans un premier temps notre échantillon global puis détaillons ses caractéristiques : situation familiale, continents d'expatriation, poste en expatriation, poste au retour.

Etude approfondie (2009) :

3 DRH internationaux de 3 grandes entreprises d'origine française rencontrés afin de formaliser les termes de la collaboration

39 Cadres issus de ces 3 grandes entreprises interrogés après leur retour d'expatriation, plus 2 collaborateurs de l'un des cadres interrogés.

Les points forts : une population plus homogène que la première, des entreprises ayant déjà entamé une réflexion sur le sujet et la création d'une relation de confiance, de type « conseil » avec les 3 entreprises (remise d'un rapport confidentiel de 10 pages à chaque entreprise)

L'étude approfondie a permis :

- L'accès à un terrain à la fois plus large et plus homogène. En effet, les 39 cadres interrogés sont issus de 3 entreprises seulement ; ces 3 entreprises sont à vocation industrielle, les profils des cadres sont donc relativement comparables (74% d'ingénieurs parmi les personnes interrogées)

- La clarification de notre problématique et une meilleure compréhension de la relation individu/organisation dans cette expérience particulière qu'est la mobilité internationale.

➤ **Description de l'échantillon**

Tableau 4.2. Description de l'échantillon 2 (n=39)

<p>Entreprise A Secteur d'activité : Haute technologie (électronique, informatique) appliquée à l'industrie. Organisation en trois divisions, chacune servant un marché particulier. Nombre d'expatriés : 800. Les raisons de l'expatriation : - Développement du « business » - Transfert d'expertise et de compétences - Développement des individus</p>	<p>11 cadres interviewés et deux N-1 de l'un des expatriés 10 hommes, 1 femme Moyenne d'âge : 46 ans 10 ingénieurs, 1 Business school 4 d'entre eux ont connu deux expatriations successives.</p>
<p>Entreprise B Secteur d'activité : Energie. Nombre d'expatriés : 400 Les raisons de l'expatriation : - Prise de contrôle et management des sociétés du Groupe - Gestion de l'expertise au niveau Groupe - Préparation des futurs Dirigeants</p>	<p>15 cadres : 12 hommes, 3 femmes Moyenne d'âge : 40 ans 11 ingénieurs, 4 Business schools » ou Sciences Politiques (Paris). 4 ont connu des expatriations successives (3 = 2 expatriations, 1 = 3 expatriations)</p>
<p>Entreprise C Secteur d'activité : Energie. Organisation en trois secteurs correspondant à trois types de produits. Nombre d'expatriés : 3700. Les raisons de l'expatriation : - Contrôle et gestion des filiales - Transfert d'expertise - Préparation des futurs Dirigeants</p>	<p>13 cadres : 12 hommes, 1 femme Moyenne d'âge : 46 ans 8 ingénieurs dont 2 possèdent un double diplôme, 1 Business School, 2 Sciences Politiques (Paris), 1 économiste, 1 juriste 11 personnes ont connu des expatriations successives : 2 expatriations pour 5 d'entre eux, 3 expatriations pour 3 d'entre eux, 4 expatriations pour l'un d'entre eux et 5 expatriations pour 2 d'entre eux.</p>

Cet échantillon se caractérise par une relative homogénéité en termes de formation – 74% d'ingénieurs – qui s'explique notamment par les secteurs d'activité des 3 entreprises – activités industrielles à dimension technologique forte –. Les 3 entreprises ont un chiffre d'affaires compris entre 10 et 60 milliards d'euros et un nombre de salariés supérieur à 60 000. Les trois sociétés sont d'origine française et leur stade de développement international correspond au stade multinational décrit par Adler (1991), avec une maturité et une antériorité plus importante de la société C. Dans la société C, le nombre d'expatriés par rapport au nombre total de salariés y est largement supérieur à ceux des sociétés A et B, le nombre d'expatriations successives aussi, avec un risque d'« addiction » à l'expatriation, souligné par certains expatriés.

Si les motifs d'expatriation sont relativement semblables :

1. gérer et contrôler le « business » dans les filiales
 2. transférer des expertises
 3. développer les individus (et les futurs Dirigeants),
- on note quelques différences entre les trois entreprises.

- L'entreprise A est issue de nombreux rachats et fusions, il existe une forte culture de mobilité géographique - nationale et internationale - et fonctionnelle - inter divisions- qui facilite la réintégration au retour.
- L'entreprise B a connu une modification de la structure de son capital, qui s'est accompagnée d'un changement de culture et d'un développement international récent, ce qui explique le nombre relativement restreint d'expatriés par rapport au nombre total de salariés
- Dans l'entreprise C, le nombre d'expatriés par rapport au nombre total de salariés est largement supérieur, le développement international est plus ancien. L'entreprise est organisée en 3 divisions avec peu de mobilité inter divisions, ce qui peut limiter les opportunités de poste au retour. Le nombre de personnes ayant connu des expatriations successives y est plus élevé que dans les entreprises A et B (11 cas sur 13), la durée moyenne du temps passé à l'étranger est également supérieure.

Notre population de 39 cadres expatriés sont rentrés dans leur pays d'origine depuis moins de deux ans ; le délai de deux ans maximum permet aux expatriés de revenir sur leur expérience passée de manière relativement fiable (Stahl & Cerdin, 2004).

Nous présentons dans un premier temps les données individuelles – âge, formation- et contextuelles – situation familiale, continents d'expatriation-, puis dans un deuxième temps les postes occupés pendant l'expatriation et après le retour.

Notre échantillon est constitué de 34 hommes et 5 femmes, tous cadres, l'expatrié le plus jeune a 32 ans, le plus âgé 57 ans, la moyenne d'âge est de 45 ans.

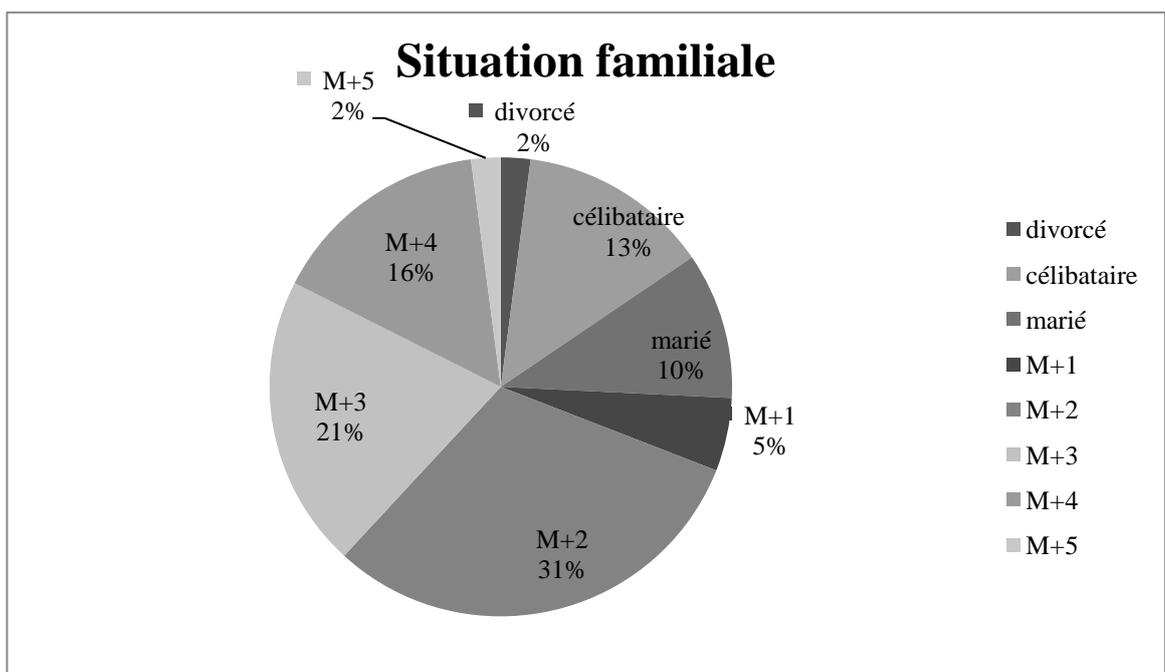
Le niveau de formation va de bac + 2 à bac + 6, le niveau de formation moyen est de Bac +5 et correspond à une formation d'ingénieur (74% de l'échantillon) ou de commerce (15% de l'échantillon) ou bien universitaire.

➤ **Les caractéristiques de l'échantillon**

• **La situation familiale**

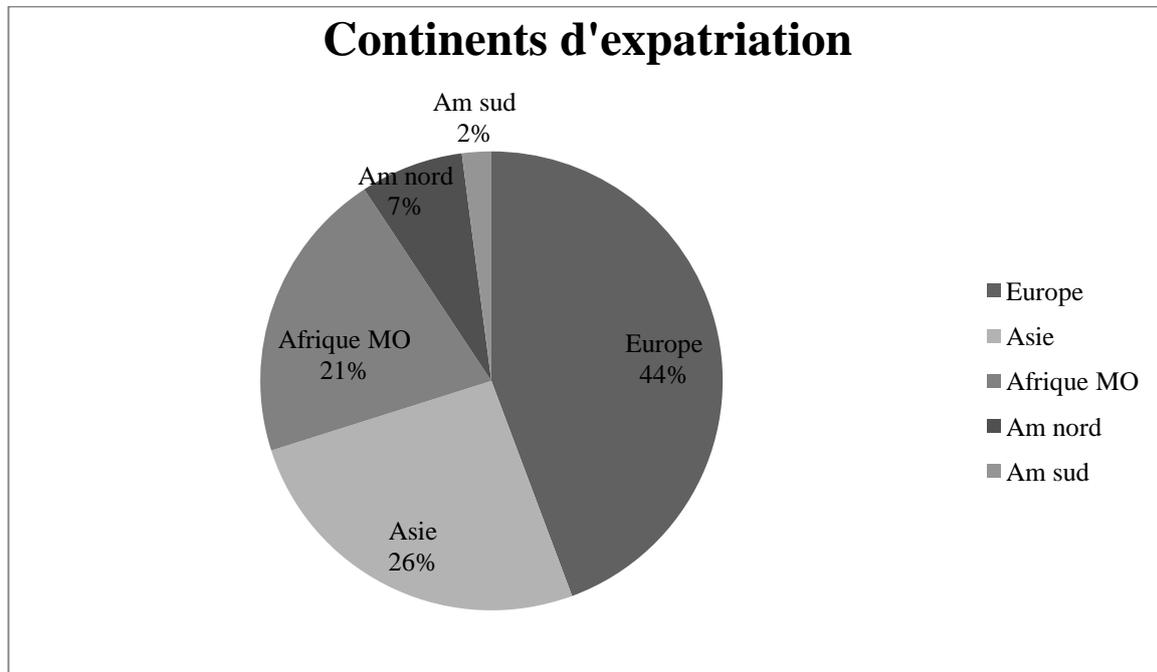
En ce qui concerne la situation familiale, 85% des personnes de notre échantillon vivent en couple et 75% d'entre elles ont des enfants qui les ont, pour la plupart, accompagnés en expatriation.

Figure 4.3. Situation familiale des expatriés (N=39)



- **Les continents d'expatriation**

Figure 4.4. Les continents d'expatriation (n=39)



Le continent le plus représenté est l'Europe, puis l'Asie et l'Afrique/Moyen Orient. Les expatriés des entreprises A et B se répartissent essentiellement en Europe et en Asie tandis que les salariés de l'entreprise C sont essentiellement présents en Afrique/Moyen Orient et un peu en Asie ; ceci est essentiellement dû aux secteurs d'activité des entreprises concernées, ainsi qu'à leur histoire. Au sein de chaque continent, il existe une grande variété de pays représentés :

Tableau 4.3. Liste des continents d'expatriation

Europe	Allemagne Italie UK Espagne Portugal Danemark Suède Finlande
Asie	Chine Taïwan Corée Laos Thaïlande Vietnam Philippines Inde
Afrique/Moyen orient	Ouganda Niger Kenya Zimbabwe Côte d'ivoire Ghana Zambie Mozambique Madagascar Liban Emirats Dubaï Egypte Tunisie
Amérique du nord	Etats Unis Canada
Amérique du sud	Brésil Argentine Paraguay

La période d'expatriation est de 4 ans en moyenne et va de 2 ans à 15 ans. Nous avons vu dans la présentation de l'échantillon que les expatriations successives concernent 19 cadres dont 4 dans l'entreprise A, 4 dans l'entreprise B et 11 dans l'entreprise C. Dans cette dernière, il s'agit le plus souvent de 3, 4 voire 5 expatriations successives.

- **Les postes occupés avant le départ et après le retour**

- **Les postes occupés pendant la période d'expatriation** sont essentiellement (46%) des postes de direction : direction de filiale, direction d'opérations, de site, d'unité, de business unit. Quatre grandes fonctions sont également représentées : il s'agit des fonctions finance, technique, commerciale et stratégie. Les fonctions projet et développement durable sont également représentées et concernent plus particulièrement l'une des entreprises de notre échantillon.

En ce qui concerne les entreprises de notre échantillon, les expatriés de la société C représentent la moitié des postes de direction en expatriation, les expatriés des sociétés A et B respectivement un quart. Les postes de directeurs de filiales ou de sociétés sont occupés exclusivement par des cadres des sociétés A et C, les expatriés de la société B occupent des fonctions d'adjoint de direction, de chef de bureau ou de directeur de site.

Si on devait établir une classification des niveaux de responsabilité, la société C compte le plus de postes à responsabilités de niveau cadre supérieur, puis la société A et la société B ; notons ici que la moyenne d'âge des cadres de la société B – 40 ans- est inférieure à celle des cadres des sociétés A et C – 46 ans -, ce qui peut expliquer la différence de niveaux de responsabilités. En ce qui concerne les autres fonctions, les fonctions techniques sont occupées uniquement par des cadres des sociétés A et B et les fonctions développement durable et projet uniquement par des cadres de la société B, les autres fonctions sont réparties entre les trois sociétés.

- **Les postes occupés au retour.** Au retour, les postes de Direction ont diminué de moitié et se répartissent également entre les 3 sociétés ; la société A a réaffecté les cadres concernés essentiellement dans des fonctions Projet, la société B a réparti ses cadres de manière relativement égale entre les différentes fonctions, la société C essentiellement dans les fonctions commerciale et RH.

- **Comparaison des postes en expatriation et au retour.**

La comparaison des postes tenus pendant la période d'expatriation avec ceux tenus au retour suscite les commentaires suivants :

-les postes de management généraliste de bon niveau ont diminué de moitié, or nous avons vu que l'expatriation est souvent l'occasion d'acquérir des compétences généralistes de type gestion de centre de profit (Fink, Meierwert & Rohr, 2005) et que le fait d'utiliser au retour les compétences acquises est un facteur de motivation pour l'expatrié (Riusala & Suutari, 2004). Un retour au siège social signifie un nombre moins important de postes de management généralistes disponibles et donc une réaffectation sur d'autres fonctions. Ici, la notion de fonction « visible » (Berthoin Antal, 2001) prend toute son importance. Les expatriés interrogés parlent de « tremplin » : « *Une Direction de la Stratégie dans un groupe comme le mien, c'est une direction tremplin* ». Nous verrons plus loin⁴⁸ quelle est l'influence du poste au retour sur le transfert de compétences.

-les postes liés au commerce au sens large ont été multipliés par deux, nous avons vu également que la période d'expatriation permet d'acquérir des connaissances et compétences liées à l'approche client –on est plus près du client dans une petite structure-⁴⁹ et à une vision du « business ». « *Les précédents postes étaient dans le business ce qui est généralement le cas quand on part dans les filiales* ».

-les fonctions de type « projet » ont augmenté de manière significative (+8%). « *On m'a proposé un poste très intéressant quand je suis rentré, c'est là que je suis passé Chef de Projet* ». Ces fonctions facilitent l'interaction, or nous avons vu que le transfert de connaissances tacites nécessite l'interaction⁵⁰.

-une fonction qui n'était pas représentée pendant la période d'expatriation apparaît lors du retour : il s'agit de la fonction « Ressources Humaines ». « *Là, j'ai demandé plutôt un poste, un poste support justement pour ces aspects stratégiques.* ». Dans le cas présent, il s'agit pour la personne concernée d'élargir son réseau, d'avoir une vision globale de l'entreprise. Dans un autre cas, il s'agit de continuer à travailler sur la zone d'expatriation en tant que DRH de zone et d'assurer une continuité avec le poste d'expatriation.

Le tableau ci-après offre une comparaison des postes occupés pendant l'expatriation et au retour :

⁴⁸ Voir partie 5.2.2.1. les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'entreprise

⁴⁹ Voir partie 5.2.2.2 Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'individu

⁵⁰ Voir partie 3.2.3.2. Le transfert à autrui : la transmission

Tableau 4.4. Comparaison des postes en expatriation et au retour (n=39)

Poste occupé	Pendant l'expatriation	Au retour d'expatriation	Δ
Direction	46% ⁵¹	23% ⁵²	-23%
Finance	10%	5%	-5%
Stratégie	10%	8%	-2%
Technique	10%	10%	0%
Développement durable	5%	7%	+2%
Ressources Humaines	0%	5%	+5%
Projet	5%	14%	+8%
Commercial/marketing/publicité	14%	28%	+15%

4.2.2.3. Les considérations méthodologiques sur nos échantillons

Suivant en cela la préconisation de Miles & Huberman (1991) concernant les unités d'analyse,

Unité d'analyse = individu
Unité d'analyse = entreprise
Unité d'analyse = dyade hiérarchique
Unité d'analyse = une direction de l'entreprise

notre choix s'est porté sur la notion de « l'unité d'analyse est un individu ». Selon les termes de Moingeon (1999), notre approche est une approche « descriptive individuelle », nous nous intéressons à la contribution de chaque membre de l'organisation à l'apprentissage organisationnel⁵³.

Notre objectif était dans le premier cas - étude préalable - de voir comment des individus ayant connu une même expérience, - la mobilité internationale - mais étant issus d'entreprises différentes régissaient à notre problématique. Dans le second cas, - étude approfondie - notre objectif était d'analyser des expériences et des pratiques dans des contextes différents – les trois entreprises – mais avec chaque fois un échantillon suffisant pour pouvoir analyser un

⁵¹ 10 Directeurs de filiales, 5 Directeurs d'unité, d'activité ou de business unit, 3 Directeurs adjoints

⁵² 5 Directeurs de filiales ou de divisions, 4 Directeurs adjoints

⁵³ Voir tableau 3.14.

processus au sein d'une même entreprise : le transfert de compétences au retour de mobilité internationale.

4.2.2.4. Les intérêts et les limites du choix d'échantillonnage

Le choix que nous avons fait a été largement dicté par le type de processus que nous souhaitons analyser et dans lequel l'individu et l'organisation sont étroitement liés.

Le premier échantillonnage nous a donné la possibilité d'isoler 8 cas (8 individus) de leur contexte organisationnel et de commencer à identifier les variables influençant le transfert de compétences.

Le deuxième échantillonnage nous a permis à la fois de poursuivre notre exploration des individus (leurs attitudes, leurs perceptions, leurs attentes) et de mieux comprendre ce qui est à l'œuvre. Ceci nous a permis à la fois d'isoler ce qui relève de la culture d'entreprise et de ses pratiques singulières et de généraliser des résultats, à-travers l'étude du même processus dans trois entreprises différentes.

Le fait de choisir trois entreprises d'origine française et d'interviewer des cadres français ayant connu une mobilité internationale et étant rentrés dans leur pays d'origine nous permet d'apporter une contribution empirique française à des études conduites auparavant soit par des européens (Berthoin Antal, 2000, 2001, Riusala & Suutari, 2004), soit par des américains (Adler, 1981, 1986, Yan, Zhu & Hall, 2002, Oddou & al., 2009).

Le choix d'un échantillon uniquement français nous permet de neutraliser la variable liée aux différences culturelles nationales.

Cependant, nous sommes consciente des limites d'un tel échantillonnage.

Tout d'abord, la taille de notre échantillon 41 cadres interviewés, dont 39 expatriés et deux collaborateurs (N-1) peut paraître réduite. Ensuite, la relative similitude des secteurs d'activités des 3 entreprises étudiées et le fort pourcentage d'ingénieurs dans notre échantillon (74%) peuvent limiter la généralisation ; nous avons souhaité, à-travers cette proximité, comparer des éléments comparables.

Le fait que l'échantillon soit composé de cadres expatriés de haut niveau limite également la généralisation et risque de neutraliser le facteur concernant le poste au retour car les personnes interrogées ont pour la plupart un poste à responsabilités au retour. Or nous avons vu que le fait d'occuper un poste à responsabilités au retour peut influencer le transfert.

Aussi, bien que les résultats finaux de cette recherche ne puissent prétendre à une quelconque généralisation, nous espérons permettre une avancée sur un sujet émergent.

4.2.3. Le processus d'instrumentation des données

Compte tenu du caractère exploratoire de notre démarche, nous avons opté pour une instrumentation modérée, c'est-à-dire à mi-chemin entre l'instrumentation forte destinée à valider et généraliser des propositions initiales et l'instrumentation préliminaire minimale qui laisse le chercheur ouvert aux processus observés. Le choix de conduire des entretiens semi-directifs, identiques pour chaque répondant, nous a permis, tout en nous référant aux éléments essentiels de la littérature, de rester ouverte à ce qui pouvait émerger du terrain. Les entretiens ont été conduits en face à face quand cela était possible, par téléphone lorsque les conditions y étaient plus favorables. Notre approche a également un caractère contingent car la première série d'entretiens a permis l'élaboration d'un guide pour l'étude approfondie.

4.2.3.1. Le guide d'entretien utilisé pour les cadres expatriés de l'échantillon 1

Introduction : objectif de l'entretien.

Informations : H/F Age / Formation / Durée expérience professionnelle / Durée expatriation / Pays/ Date du retour.

1. Question introductive : « Vous avez eu une période de mobilité internationale et êtes rentré(e) récemment, pouvez-vous m'en parler » ?

Questions de relance :

- A. « Que pensez-vous avoir appris pendant votre expérience internationale ? »
- B. « Avez-vous pu utiliser ou partager ces compétences à votre retour ? »
- C. « Si oui, quel type de compétences avez-vous utilisées ? Partagées ? Avec qui ? (collègues, N-1, N+1). Comment cela s'est-il passé ? »
- D. Si non, comment avez-vous vécu cette situation ? Si c'était à refaire, que feriez-vous ?
- E. D'après-vous, quels sont les facteurs qui facilitent le transfert ? Quels sont ceux qui freinent le transfert ?

4.2.3.2. Le guide d'entretien utilisé pour les cadres expatriés de l'échantillon 2

Le guide d'entretien de l'étude approfondie a été élaboré après analyse des entretiens de l'étude préalable. Il est présenté à la suite du bilan de l'étude préalable⁵⁴.

4.2.3.3. Le déroulement et la retranscription des entretiens

Les entretiens auprès des cadres de l'échantillon 1 - étude préalable - se sont déroulés hors du lieu de travail des intéressés, selon les préconisations de Wacheux (1996) ; ceux-ci ont été conduits dans les bureaux parisiens de l'association des diplômés de la grande école. Chaque entretien, d'une durée d'une heure environ, s'est déroulé en face à face et a donné lieu à une prise de notes détaillée et à une fiche de synthèse permettant de repérer les principaux éléments ayant trait aux compétences acquises et au transfert.

Les entretiens auprès des cadres de l'échantillon 2 - étude approfondie - se sont déroulés essentiellement par téléphone, pour deux raisons essentielles : d'une part, l'organisation multi-sites des 3 entreprises concernées rendait difficiles les déplacements (un déplacement = un entretien), d'autre part, l'emploi du temps des intéressés étant relativement chargé, ces derniers craignaient de devoir modifier la date et l'horaire de l'entretien à la dernière minute. Nous pouvons ajouter que compte tenu des spécificités de cette population et de sa capacité à travailler à distance – grâce à l'expérience d'expatriation et au niveau de poste occupé -, l'organisation d'entretiens téléphoniques a été simple.

Les entretiens ont duré une heure en moyenne ; ils ont tous été intégralement enregistrés et retranscrits sur informatique juste après leur déroulement. A chaque fin d'entretien, une fiche de synthèse d'une page a été rédigée; celle-ci reprend les éléments biographiques de la personne interviewée (âge, situation familiale, formation initiale, pays d'expatriation + poste occupé + durée, poste au retour), ainsi que les éléments essentiels des réponses aux questions : ce que l'expérience internationale a apporté, les compétences acquises et/ou développées, les compétences utilisées au retour, les compétences transmises, le processus de transmission et les suggestions.

⁵⁴ Voir partie 4.3.3.

Le déroulement des entretiens sur des périodes courtes - fin 2007 et début 2008 pour la phase 1 et juillet/août 2009 pour la phase 2- a permis une continuité du discours de la part du chercheur et une familiarisation avec la culture des 3 entreprises pour la phase 2.

La création d'une relation de confiance, de par le passé professionnel du chercheur ainsi que les conditions de confidentialité et d'anonymat, ont permis d'aborder facilement des sujets un peu délicats tels que la satisfaction par rapport au retour et l'utilité de l'expérience d'expatriation...De leur côté, les cadres interviewés se sont dits satisfaits de pouvoir s'exprimer et prendre du recul par rapport à une expérience extrêmement riche au sujet de laquelle ils n'ont généralement pas bénéficié d'une séance de « debriefing ».

Un résumé confidentiel d'une dizaine de pages restituant les points clés de l'ensemble des entretiens a été transmis par mail au DRH international concerné dans chacune des trois entreprises. Chaque entreprise a eu la liberté de communiquer tout ou partie du contenu aux expatriés interrogés. Un mail de remerciement individuel a été adressé à chacun des cadres interrogés.

4.3. Synthèse des différentes phases

4.3.1. Synthèse de l'étude préalable : Le point de vue des acteurs de l'entreprise

Tout d'abord, la première partie de notre étude préalable nous a conduite à vérifier l'intérêt de notre problématique auprès de 10 DRH d'entreprises françaises fortement internationalisées, mais aussi auprès de 2 responsables mobilité internationale et de 2 directeurs opérationnels appartenant tous à des entreprises différentes. Il nous est rapidement apparu que le retour de mobilité internationale et, plus précisément la question de la capitalisation des compétences au retour, est un sujet d'actualité.

Les 10 DRH rencontrés dans le cadre d'une table ronde au sujet du retour de mobilité internationale ont identifié 3 dimensions du retour qui doivent être améliorées :

- **la dimension organisationnelle** : l'anticipation du retour et l'identification d'un poste au retour pour l'expatrié
- **la dimension psychologique du retour** : la préparation et l'accompagnement du retour car l'expatrié vit généralement un « contre choc culturel ».
- **la dimension du transfert des compétences** : comment capitaliser sur les compétences acquises ?

Cette première approche a guidé notre réflexion autour des thèmes suivants : le poste au retour, l'accompagnement au retour, la prise en compte des compétences acquises.

Les 2 Responsables de mobilité internationale, appartenant à deux grandes entreprises françaises, confirment que la **culture de leur entreprise** n'est pas toujours favorable au transfert et qu'une prise de conscience existe de la part des RH, avec parfois des initiatives ponctuelles. La **réussite de la mission et le poste au retour** peuvent également favoriser le transfert

Le responsable RH N°1 (Grande Distribution) confirme que dans son entreprise, **la réactivité** et la **culture orale** peuvent être des **freins à la formalisation et à la capitalisation des compétences** – « *on est très peu à long terme parce que dans la distribution il faut être réactif* ». Cependant, dans un contexte de développement international accéléré, cette entreprise a développé des processus de formalisation, afin de s'inspirer des **meilleurs pratiques** au niveau mondial et d'homogénéiser celles-ci : création d'une « Bible » interne - manuel contenant les processus de fabrication correspondant à des « tours de main » en boulangerie/pâtisserie, boucherie, poissonnerie - suite au retour d'expatriation d'un professionnel des produits frais.

Ce responsable souligne également l'importance de la **réussite de la mission dans la capitalisation des compétences** « *Quand ils ont réussi dans un pays, on se dit que leur compétence est reconnue et peut être transférable d'un pays à l'autre* »

Le responsable RH N°2 (Industrie) confirme que dans son **entreprise** –une entreprise d'ingénieurs,- « *la fonction de transmission n'est pas valorisée, la réalisation et le résultat sont valorisés* »

- la **transmission au retour** peut se faire à-travers le **poste occupé** – « *il s'agit d'une forme de transmission de savoir mais ce n'est pas une formation directe* » ou bien via la **rédaction de procédures** ou divers documents.

En ce qui concerne l'**apprentissage pendant l'expatriation** : notre interlocuteur confirme que l'expatrié apporte beaucoup à la filiale en matière d'expertise et ne reçoit pas beaucoup de ce côté-là ; en revanche, il apprend sur la façon d'exercer son expertise.

Les deux entretiens ont permis de confirmer l'intérêt pour notre problématique, tout en mettant en évidence le caractère ponctuel des initiatives existantes et en soulignant l'importance de la **réussite de la mission** et du **poste au retour**.

Les 2 Directeurs opérationnels, appartenant à deux entreprises de taille moyenne – 3000 personnes environ - confirment que la culture d'entreprise influence l'approche concernant le retour, qui soit **ne se fait pas** (cas N°1) car les expatriés sont des expatriés « à vie », soit se fait avec parfois **un départ du salarié une fois rentré en France** (cas N°2) et insistent sur la nécessaire prise en compte du retour et du transfert dès le départ en expatriation.

Le directeur N°1 (industrie pharmaceutique) confirme l'influence de la **culture d'entreprise** sur la gestion de l'expatriation. La culture est qualifiée d' « *émotionnelle* » et fait dire à l'intéressé : « *il faut qu'on désacralise le départ d'un collaborateur* » et « *on devrait être plus exigeants en matière de retour, on sait les faire partir, on ne sait pas les faire revenir* ». En effet, certains expatriés ont demandé – et obtenu- la prolongation de leur contrat par peur du retour. Ce dernier souligne un **manque de réflexion sur l'amélioration du retour** « *le retour, c'est rare, on ne le fait pas* » qui reste vécu comme difficile, donc on l'évite, mais il existe une volonté d'avancer à ce sujet.

Le directeur N°2 (jeux vidéo) confirme qu'un certain nombre de **cadres ont quitté l'entreprise** au retour d'expatriation, faute de postes disponibles –crise économique-

Il se pose des questions au sujet de la **prise en compte du transfert** : « *Je ne sais pas si les sociétés, au-delà de l'intérêt court terme, sont toujours extrêmement conscientes de l'importance de cette capitalisation de compétences et de l'intérêt de les partager au retour.* » Lui-même a connu une expatriation – 10 ans aux Etats Unis- et confirme l'acquisition et l'utilité des **compétences « réseau »** : « *Une chose qui m'a beaucoup servi, c'est le réseau, la capacité à nouer des liens professionnels sur place* » « *Cela m'a servi et cela a servi à l'entreprise* ». Au sujet du **transfert**, notre interlocuteur confirme « *La transmission, cela a toujours été mon mode de fonctionnement* » « *Je crois beaucoup aux binômes dans l'entreprise, avoir une relation privilégiée avec une personne très différente* »

Ces deux entretiens ont confirmé la nécessité pour nous de contacter des entreprises ayant déjà amorcé une réflexion, voire initié des pratiques au sujet du transfert de compétences. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi des entreprises de grande taille, possédant une certaine maturité à l'international.

Comme nous l'avons mentionné, cette prégnance de l'actualité nous a incitée à conduire une première phase d'étude, l'**étude préalable**, afin de vérifier si les cadres ayant connu une période de mobilité internationale étaient réceptifs à notre problématique et si des pistes de réflexion concernant l'amélioration des pratiques se dégagent, en lien avec la littérature existante.

4.3.2. Synthèse de l'étude préalable : le point de vue des expatriés

Les 8 entretiens de la première période constituent pour les répondants une première prise de recul et sont plutôt centrés sur l'utilisation personnelle des compétences, les 3 entretiens complémentaires apportent des éléments concernant la capitalisation et la transmission des compétences.

4.3.2.1. Synthèse des constats

Premier constat : on transfère d'abord à soi-même (utilisation des compétences) puis on transfère ensuite à autrui (transmission)

Deuxième constat : le rôle joué par la réponse aux attentes : lorsque l'organisation a satisfait les attentes de l'individu (notamment en matière de poste occupé au retour et de reconnaissances des compétences acquises), l'individu est prêt à donner en retour.

Troisième constat : le transfert de compétences est caractérisé par deux dimensions : une dimension informelle - il n'existe pas de processus spécifique, on transfère lorsque l'occasion se présente- et une dimension pratique - des changements peuvent alors être mis en œuvre : « *L'expatrié qui rentre, c'est aussi quelqu'un qui fait bouger l'organisation.* »-.

Quatrième constat : les personnes interrogées ne s'étaient pas posé la question du transfert de compétences, la présence d'un chercheur a permis d'approfondir les apports de leur expérience de mobilité internationale.

Les premiers entretiens (décembre 2007) ont permis d'initier la réflexion sur un thème peu familier pour les personnes interrogées, les 3 entretiens complémentaires (début 2008) ont permis de réfléchir aux modalités du transfert et de proposer des pistes d'amélioration.

4.3.2.2. Les réponses aux questions abordées

→ Les types de compétences acquises ou développées

Lorsqu'on demande aux personnes interrogées de définir les compétences acquises ou développées en expatriation, trois types de compétences émergent :

- certains répondants ont développé leur expertise métier, ce qu'ils qualifient de **compétences « techniques »** ; il peut s'agir de compétences financières, commerciales ou bien techniques au sens industriel du terme
- la plupart insistent sur l'acquisition de compétences **environnementales**, décrites comme la connaissance de l'environnement pays, des partenaires, de la culture locale, la gestion de la complexité, la capacité d'adaptation. « *Je connais l'environnement, je connais la marque, je sais travailler avec les personnes qui sont là-bas* ». « *Démystifier les différences culturelles : la relation à l'emploi, la relation à l'argent, ça sert d'oser en parler* » « *Me sentir chez moi un peu partout, je me sens riche* »
- Les compétences **relationnelles et managériales** sont souvent citées ; celles-ci se traduisent par : savoir interagir avec autrui, y compris dans un contexte éloigné du sien, développer son réseau social et ses compétences « politiques ». « *Ce que je retiens, c'était l'aspect humain, il fallait maintenir les opérations en pleine période de*

fusion, parler aux équipes » « J'ai appris aussi de mon chef qu'il fallait manier la politique, c'était un art absolu »

Les deux derniers types de compétences correspondent pour partie à la classification proposée par Fink, Meierwert & Rohr (2005) qui détaillent les connaissances environnementales, les compétences managériales et les compétences « réseau ».

Dans son rapport concernant les « Retours d'expatriation », le Cercle Magellan (2006) distingue 4 types de compétences : le savoir-faire professionnel (expertise), les compétences environnementales, le savoir-être (adaptabilité, capacités managériales) et l'expérience de mobilité internationale. Et pose la question de la capitalisation de chaque type de compétences : à qui la capitalisation peut-elle servir ?

Le type de compétences développées n'est pas le même lorsqu'il s'agit de mobilité **vers une filiale** où l'on développe des compétences environnementales et relationnelles ou vers **le siège social**, où l'on peut développer des compétences techniques -être à la pointe en matière de contrôle de gestion, par exemple- et des compétences relationnelles d'ordre « politique » - par exemple : comment se prennent les décisions à haut niveau-.

Ceci est en lien avec l'approche de Lazarova & Tarique (2005) qui émettent l'hypothèse qu'à différents types de missions correspondent différents types d'apprentissages

Les compétences sont acquises soit par l'expérience « terrain » avec la notion d'essais-erreurs, notamment en matière de compétences interculturelles, soit par mimétisme : notion d'« apprentissage social ». « *Pendant le Plan, toutes les réunions avec le CODIR, on apprend vite : comment les décisions se prennent, la manière de négocier, la mise en avant. C'est de la modélisation* » « *j'observais les discussions, ce sur quoi les grands patrons se focalisent* ».

Cette notion de mimétisme rejoint celle de modélisation dans la théorie de l'apprentissage social développée par Bandura (1977) et reprise par Berthoin Antal (2001) avec deux idées sous jacentes : celle de l'apprentissage par l'observation et celle du rôle du modèle, dont on a envie d'apprendre (notion de statut du modèle)

→ Le transfert de compétences

Les enseignements de l'étude préalable concernent d'une part les modalités du transfert et, d'autre part, le type de compétences transférées.

- **Les modalités de transfert.**

Le transfert après le retour de mobilité internationale est le plus souvent **informel**-il n'existe pas de processus spécifique- « *la personne arrive, on la forme, c'est comme cela que ça se passe* », **pratique** - des changements concrets sont mis en place- et **lié à une situation de travail** : l'individu transfère des compétences à d'autres personnes lorsque la situation se présente. Certains se posent des questions au sujet du transfert : « *on essaie de reproduire des choses qui ont bien fonctionné, mais est-ce que c'est du transfert ?* » « *Je ne sais pas s'il s'agit de transfert d'expériences ou de connaissances* ».

Le transfert a lieu dans l'**environnement proche** (collègues, N-1, parfois N+1) et se fait généralement **à l'initiative de l'expatrié** « *J'aurais bien aimé qu'on puisse me donner quelques tuyaux, je le fais avec beaucoup de plaisir* » **à condition que l'entourage soit réceptif** : « *Les gens sont preneurs d'infos comme cela* » « *C'est le rôle du hiérarchique de s'imprégner de cette expérience internationale* ».

Les deux derniers points : lieu du transfert - environnement proche, entité de travail-, et initiative du transfert -initiative provenant de l'expatrié- vont dans le sens des conclusions de Berthoin Antal (2001). Oddou & al (2009) ont également identifié l'unité de travail comme lieu principal du transfert.

- **Le type de compétences transférées.**

En ce qui concerne **les compétences transférées**, les expatriés font la distinction entre les compétences que l'on garde pour soi (que l'on utilise) et celles que l'on transmet à d'autres. Se pose alors la question suivante: est-ce que certaines compétences seraient à haute valeur ajoutée pour l'individu et donc précieuses à garder pour soi ?

Les expatriés confirment que dans un environnement global, les compétences acquises en expatriation deviennent utiles pour l'entreprise :

« L'entreprise s'est donné des objectifs : devenir une entreprise globale, les compétences qui existaient – suite à l'expatriation – se sont mises à être utiles »

« Une partie de la valeur ajoutée : arriver avec ses compétences et les confronter à différents environnements »

Ceci rejoint la notion de compétences critiques pour l'entreprise, développé par Oddou, Osland & Blakeney (2009)

- Les compétences transférées à soi-même : utilisées

Dans notre échantillon de 8 cadres, certaines compétences relationnelles de type « réseau social » « *Le côté réseau, c'est quelque chose que j'apprends, que je commence à maîtriser mieux* », sont utilisées et peu transférées car celles-ci donnent accès à la carrière « *Si on veut faire carrière, c'est bien de connaître les gens qui décident* » et à la promotion. Il en est de même pour les compétences dites « politiques » issues de l'apprentissage des comportements des Dirigeants et qui donnent accès au pouvoir (convaincre le N+1 ou N+2) : « *J'ai appris de mon chef qu'il fallait manier la politique, c'était un art absolu* ».

Le fait, pour l'individu, de ne pas partager certaines de ses compétences rejoint la notion de freins individuels au transfert, développée par Husted & Michailova (2002), notamment celle de perte de pouvoir liée au fait de partager ses propres compétences.

- Les compétences transférées à autrui : transmises

Les compétences transmises sont ici essentiellement de deux ordres : les compétences relationnelles et les compétences environnementales.

- **certaines compétences d'ordre relationnel** comme : savoir interagir avec autrui dans un contexte différent « *Souvent, le fait de ne pas parler les langues, les gens n'osent pas décrocher leur téléphone, certaines fois, il suffit de prendre son téléphone* », « *La population « back office » France ne va connaître l'international qu'au travers des expériences des gens qui y ont vécu* » sont transférées aux **N-1**, via un processus de type « modélisation ».

Ceci rejoint la notion d'apprentissage social, processus dans lequel le statut du modèle

(Bandura, 1977) et son attractivité jouent un rôle important : une personne sera plus disposée à apprendre de quelqu'un qui est « admiré et respecté ».

Ici, il s'agit de la relation entre N-1 (qui apprend) et N+1 – cadre au retour de mobilité - (qui transmet). Ce type de transmission fait également appel à **l'interaction**, essentielle dans le processus de transfert car, avant de transférer à une organisation, on transfère à un ou des individus.

Les connaissances acquises à l'international sont souvent tacites et nécessitent une « traduction » en connaissances explicites, via l'interaction entre individus. (Polanyi, 1996)

- Les **compétences environnementales**, concernant notamment la **connaissance du pays**, peuvent être transmises soit au N+1, soit à des pairs dans le cadre de la préparation au départ de nouveaux expatriés, et également à des N-1 lorsque le poste occupé au retour est en lien avec le pays dans lequel la mission a été effectuée. Les **compétences environnementales d'adaptation** permettent aux cadres concernés de mieux comprendre un auditoire, un processus et d'ajuster leur comportement en conséquence. Ces compétences sont le plus souvent transférées soit au N+1, soit à des pairs. La mise en œuvre de ces compétences peut également permettre de faire changer, d'adapter l'organisation aux nouveaux besoins, de proposer de nouveaux processus plus efficaces.

4.3.3. Le bilan de l'étude préalable

L'analyse des 8 entretiens conduits fin 2007 a confirmé l'intérêt des expatriés pour une séance de « debriefing » dont ils n'avaient pas bénéficié au sein de leurs entreprises respectives ; cette analyse a également confirmé le besoin, pour les expatriés, d'avoir vécu la phase de réadaptation au retour –ou courbe en W (Gullahorn & Gullahorn, 1963) ou « période de socialisation » (Oddou & al, 2009)- pour conduire une réflexion efficace au sujet de l'expérience d'expatriation.

Les 3 expatriés réinterrogés ont pu plus facilement se dégager de l'aspect anecdotique de leur expérience pour en résumer les grandes lignes et poursuivre la réflexion amorcée auparavant avec le chercheur.

On constate de leur part :

- une **approche plus large de la notion de compétence** : Les expatriés sont moins centrés sur les compétences interculturelles et fournissent une analyse précise des compétences réellement acquises, ce qui a permis de classer les compétences en trois grandes catégories (techniques, environnementales et relationnelles/managériales).
- la **distinction entre compétences existantes**, qui ont été développées au cours de la mobilité internationale **et compétences nouvelles** acquises entièrement lors de la mobilité
- une **réelle volonté de transmettre** qui se concrétise dans les faits : accueil d'un nouvel embauché, aide au recrutement des expatriés en interne, participation à des « forums pays » dans l'entreprise, préparation des futurs expatriés...
- une **lecture différente de l'expérience**, sous l'angle de la **transmission** et de « comment l'entreprise apprend de ses salariés ».
- **un lien clair entre les signaux envoyés par l'organisation et la volonté de transmettre**. Parmi les signaux positifs envoyés par l'organisation, on peut citer :
 - un **poste au retour** en lien avec la mission internationale – deux expatriés sur les trois réinterrogés continuent à travailler avec leurs partenaires sur leur zone géographique d'expatriation- ou correspondant à une évolution de carrière importante –promotion au retour et proposition d'évolution de carrière ultérieure-,
 - le fait d'être **reconnu par le N+1** (reconnaissance des compétences acquises) ou **par les pairs** (sollicitation en cas de départ à l'international) ou encore **par les N-1** (relations de travail avec la filiale) ou bien encore comme « référent » pour l'accueil de délégations internationales,
- **des résultats tangibles** liés à l'acquisition et au transfert de compétences, tels que la reconnaissance des compétences environnementales acquises en expatriation lors de l'entretien d'appréciation, une évolution de carrière au retour qui se traduit par un poste « visible » permettant de nombreux contacts internationaux, une liberté donnée pour mettre en place des changements concernant les processus de contrôle de gestion et de recueil d'informations commerciales

Ces quelques pistes demandent à être approfondies, notamment celles concernant :

- le lien entre la **réussite du retour et la volonté de transmettre** des compétences

- le lien entre **l'acquisition, l'utilisation et la transmission** des compétences (pour transmettre les compétences, il faut les acquérir puis les conserver, donc les utiliser)
- les situations de transmission et de non transmission afin de préciser quels sont les freins et incitations au transfert
- les suggestions pour améliorer le processus de transfert

Cette première approche nous a permis, par rapport à notre problématique :

- de confirmer l'intérêt des deux parties (individu et organisation)
- de préparer l'échantillonnage de l'étude approfondie : contacter de grandes entreprises fortement internationalisées et ayant amorcé une réflexion au sujet du transfert de compétences et disposer d'un échantillon plus large d'une quarantaine de cadres.
- de confirmer l'intérêt d'une approche qualitative via des entretiens semi-directifs permettant une interaction entre l'expatrié de retour et le chercheur autour de l'objet « transfert de compétences » (prise de recul, rôle du médiateur).

Sur la base de la synthèse de ces entretiens, nous avons élaboré le **guide d'entretien** pour l'étude approfondie, ce qui a donné lieu à la construction suivante :

- Intégration d'une question concernant les **aspects personnels de l'expatriation** car ceux-ci étaient abordés assez spontanément par les personnes interviewées comme faisant partie de l'expérience.
- Ajout d'un thème concernant le retour de mobilité internationale avec des questions concernant le processus de retour, la **satisfaction par rapport au retour** et le poste occupé car il est apparu dans la première phase que la façon dont se passe le retour peut influencer le transfert.
- Ajout de questions concernant les récits de transmission ou de non transmission afin de mieux cerner les circonstances dans lesquelles celle-ci s'effectue et de tenter d'expliquer le processus : qu'est-ce qui fait que l'individu transmet ou ne transmet pas ?
- La question concernant la notion de transfert a été retravaillée. En effet, lors de la première phase, les personnes interviewées ont eu de la peine à comprendre la notion de transfert ; leur réaction spontanée a été « *Est-ce que je me sers des compétences ? Pour moi-même ou pour d'autres ?* » .

Le guide d'entretien comprend quatre grands thèmes : la période de mobilité internationale, le retour, les compétences acquises et le transfert de compétences. Dans cette dernière partie, la méthode des incidents critiques a été utilisée afin de recueillir des exemples de situations concrètes de transmission et de non transmission de compétences. Une partie « propositions pour améliorer les choses » a été intégrée afin de collecter des suggestions concrètes. Le guide d'entretien utilisé pour l'étude approfondie est présenté ci-après.

Tableau 4.5. Guide d'entretien étude approfondie

Thèmes abordés	Questions posées
La période de mobilité internationale	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Est-ce que vous pouvez me parler de votre expérience de mobilité internationale ?</i> • <i>De ce que vous a apporté cette expérience internationale ?...</i> • <i>sur le plan professionnel ? sur le plan personnel ?</i>
Le retour de mobilité internationale	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comment s'est passé votre retour ?</i> • <i>Vous estimez vous satisfait de votre retour ?</i> • <i>Quel est votre poste au retour ?</i>
Les compétences acquises ou développées	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Avez-vous acquis des compétences nouvelles ?</i> • <i>Avez-vous développé des compétences existantes ?</i> • <i>Types de compétences : Techniques, stratégiques, politiques, environnementales, relationnelles, interculturelles, managériales, autres...</i>
Le transfert de compétences. Transfert à soi-même (utilisation) Transfert à autrui (transmission) Non transfert	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ce que cela vous apporté, qu'est-ce que vous en avez fait ?</i> • <i>L'avez-vous utilisé pour vous-même ?</i> • <i>L'avez-vous transmis à d'autres ?</i> • <i>N'en avez-vous rien fait ?</i>
Processus de transmission	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Si oui, à qui avez-vous transféré ces compétences ? (collègues, N-1, N+1, autre).</i> • <i>Comment cela s'est-il passé ?</i> • <i>Quand cela s'est-il passé ?</i>
Méthode des incidents critiques : Récit de transmission de compétences	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez pu transférer à d'autres une – ou des – compétence(s)</i> • <i>Qu'est ce qui vous a motivé à transférer ? Qu'est ce qui a facilité le transfert ? De votre côté ? Du côté de l'organisation ?</i> • <i>D'après vous, quels sont les facteurs qui facilitent le transfert de compétences ?</i>
Méthode des incidents critiques : Récit de non transmission de compétences	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Citez-moi une situation dans laquelle vous pensez que vous auriez pu transférer une – ou des – compétence(s) et cela ne s'est pas fait.</i> • <i>Qu'est-ce qui a empêché ? De votre côté ? Du côté de l'organisation ?</i> • <i>D'après vous, quelles sont les barrières au transfert de ces compétences</i>
Suggestions pour améliorer les pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comment pourrait –on faire pour améliorer le transfert) ?</i>

4.3.4. Synthèse de l'étude approfondie

Cette partie présente notre premier niveau d'analyse des résultats, le second niveau d'analyse des résultats est présenté dans le chapitre 5.

Dans un premier temps, nous rappelons les caractéristiques du contexte organisationnel retenu dans notre étude, puis nous décrivons notre travail de classification des données.

4.3.4.1. *Le contexte organisationnel de notre étude*

Les conclusions de l'étude préalable nous ont conduite à contacter les DRH internationaux de **trois grandes entreprises françaises fortement internationalisées**, ce qui correspond au stade 3 de développement international selon la classification présentée dans la partie 1.1. La deuxième caractéristique de ces trois entreprises est **l'appartenance à des secteurs d'activités à forte dominante technologique** et la troisième, c'est **l'intérêt porté à notre problématique**, notamment dans le cadre de réflexions au sein de cercles professionnels.

Nous avons rédigé une « lettre de mission » que nous avons adressée aux DRH internationaux des entreprises concernées après les avoir rencontrés. Nous avons convenu ensemble que le fait de contacter des cadres de haut niveau permettrait la constitution d'un échantillon relativement homogène entre les 3 entreprises ; pour les DRH concernés, il s'agissait également d'une population plus réceptive à ce type de problématique. La lettre de mission a permis aux DRH de contacter des expatriés répondant à nos critères, c'est-à-dire des cadres de haut niveau ayant vécu une ou plusieurs expériences d'expatriation et étant rentrés depuis moins de deux ans.

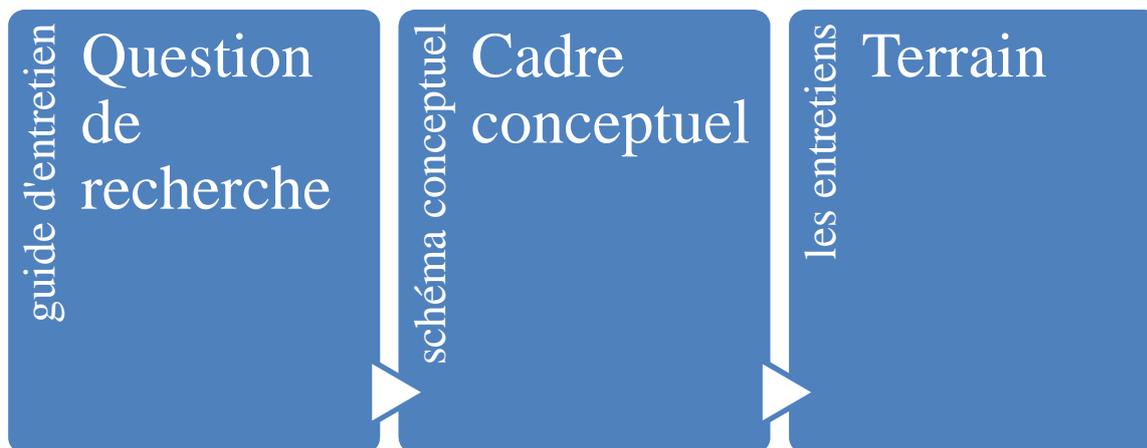
Nous avons pu réaliser **trente neuf entretiens semi-directifs** entre juin et septembre 2009. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Ces entretiens ont été complétés avec deux entretiens avec les N-1 de l'un des expatriés afin de mieux comprendre le processus de transfert. Comme nous l'avons vu, les trois entreprises sont des entreprises à vocation industrielle et technologique et le nombre de leurs salariés est compris entre 68 000 et 170 000 personnes, avec des chiffres d'affaires allant de 13 à 64 milliards d'euros.

4.3.4.2. *Le processus de centration des données*

Lors de nos entretiens, nous avons suivi le guide d'entretien élaboré suite à notre étude préalable. Suivant les recommandations de Miles & Huberman (1991) et compte tenu de

l'abondance des données, nous avons effectué un travail **de réduction des données** grâce à une classification de type médian, c'est-à-dire issue à la fois de nos questions de recherche, de notre cadre conceptuel et également du terrain.

Figure 4.5. La réduction des données



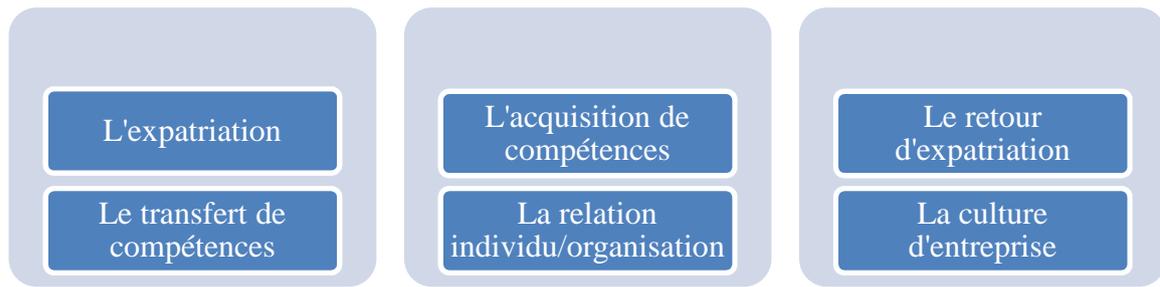
La liste préliminaire des thématiques correspond aux thématiques de notre guide d'entretien

Tableau 4.6. La liste préliminaire des thématiques

Thèmes abordés
La période de mobilité internationale (pays, nombre d'expatriations, motifs d'expatriation)
Le retour de mobilité internationale
Les compétences acquises ou développées
Le transfert de compétences. Transfert à soi-même = utilisation Transfert à autrui = transmission Non transfert
Processus de transmission
Récit de transmission de compétences
Récit de non transmission de compétences
Suggestions pour améliorer les pratiques

Tout en gardant en mémoire le guide d'entretien, nous avons procédé à un regroupement autour de 6 thématiques que nous présentons dans le tableau ci-dessous.

Figure 4.6. Les 6 thématiques de l'analyse de données



Les deux dernières thématiques – **relation individu/organisation** et **culture d'entreprise** – sont issues à la fois du terrain et de notre cadre conceptuel⁵⁵, il s'agit donc bien dans notre cas d'une instrumentation modérée et contingente car la classification a priori a été enrichie d'une classification a posteriori, afin de retraduire toute la richesse des entretiens. Après relecture de chaque entretien, chaque thématique a donné lieu à une définition succincte et a été déclinée en sous-thèmes, afin de restituer la richesse de l'information recueillie sur le terrain.

Ce qui donne 6 thématiques et 32 sous-thèmes ; à ceci s'ajoutent des « thèmes libres » issus de nos entretiens :

⁵⁵ Figure 3.2.
150

Tableau 4.7. Liste des thématiques et sous thèmes

<u>Thématiques</u>	<u>Sous-thèmes</u>
Expatriation	<ul style="list-style-type: none"> -caractéristiques expatriation -aspects personnels expatriation -freins à l'expatriation -motifs expatriation -typologies d'expatriés -feed back mission expatriation -satisfaction expatriation
Retour d'expatriation	<ul style="list-style-type: none"> -processus retour -poste retour -satisfaction retour -difficulté retour
Acquisition de compétences	<ul style="list-style-type: none"> -compétences acquises en expatriation -compétences développées en expatriation -processus d'acquisition -freins à l'acquisition -personnalité -stéréotypes
Transfert de compétences	<ul style="list-style-type: none"> -processus de transmission -à qui -utilisation des compétences -facteurs facilitateurs du transfert -facteurs inhibiteurs du transfert -récit non transmission -récit transmission -suggestions
Relation individu organisation	<ul style="list-style-type: none"> -carrière -Politique & processus RH -relation N+1 -relation organisation -réseau
Culture d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - degré d'ouverture internationale de l'entreprise - influence de la culture d'entreprise sur la capacité d'apprentissage et de transfert de l'individu
<u>Thèmes libres</u>	<ul style="list-style-type: none"> Changements mis en place Confiance Expérience/ Management d'équipe / Partage

Les thèmes libres ont été intégrés aux thématiques existantes après réécoute des entretiens.

Ainsi, les thématiques « **changements mis en place** », « **management d'équipe** » et « **partage** » ont été intégrées dans la thématique « **transfert de compétences** », comme facteurs illustrant ou facilitant le transfert.

La thématique « **confiance** » a été intégrée dans la thématique « **relation individu/organisation** » comme influençant le transfert.

La thématique « **expérience** » a été intégrée dans la thématique « **acquisition de compétences** », car les expatriés emploient souvent le terme d'expérience à la place de celui de compétence.

Cette démarche nous a également conduite à réexaminer trois sous-thèmes :

-celui de « **stéréotypes** » qui a été inclus dans « **compétences acquises en expatriation** », dans la sous rubrique « **compétences interculturelles** ». En effet, les expatriés utilisent parfois des stéréotypes pour décrire les différentes cultures.

-ceux de **compétences acquises** et **compétences développées** qui ont été regroupés ; la notion générique correspond à celle de compétences acquises, la notion de « **compétence développée** » étant identifiée comme telle lorsque le répondant le mentionne expressément.

Ce travail préalable de classification et de clarification des thématiques avait pour objectif de préparer la phase d'exploitation des données

L'objectif a été atteint car ces opérations successives nous ont permis d'affiner notre analyse, tout en préservant la richesse des données. Nous allons maintenant présenter l'analyse de nos résultats dans le chapitre 5.

Résumé du chapitre 4

La section 4.1. présente notre choix de méthodologie qui s'est porté sur une démarche qualitative de nature exploratoire.

La section 4.2. présente les différentes étapes du recueil de données, depuis le choix de l'échantillonnage jusqu'au guide d'entretien. Le recueil de données a été conduit en deux phases : une étude préalable et une étude approfondie.

Lors de l'étude préalable, la participation à une table ronde avec 10 DRH et la conduite d'entretiens avec 4 représentants d'entreprises, a permis de confirmer l'intérêt de notre problématique pour l'organisation.

Puis, les interviews avec 8 cadres issus de 6 entreprises différentes puis à nouveau 3 cadres parmi les 8, ont permis de confirmer l'intérêt de notre problématique pour les expatriés. Cette étape a également permis de mettre en avant la richesse d'une réflexion sur les pratiques grâce à un intervenant extérieur - ici, le chercheur -, d'affiner notre questionnement et de préparer notre guide d'entretien. Nous avons choisi une instrumentation modérée, avec élaboration d'un guide d'entretien pour l'étude approfondie suite à l'analyse des entretiens de la phase préalable.

Lors de l'étude approfondie, les interviews avec 39 cadres issus de 3 grandes entreprises industrielles françaises fortement internationalisées ont permis l'accès à un terrain à la fois plus large et plus homogène. En effet, les cadres interrogés sont issus de 3 entreprises seulement (au lieu de 6 entreprises pour la Phase 1), ces entreprises sont à vocation industrielle et les profils des cadres sont donc relativement comparables (74% d'ingénieurs).

Cette phase a également permis la clarification de notre problématique et une meilleure compréhension de la relation individu/organisation dans cette expérience particulière qu'est la mobilité internationale.

Chapitre 5. Analyse des résultats

Dans un premier temps, nous présentons les données sous l'angle de l'acquisition de compétences pendant la période de mobilité internationale - pour transférer des compétences, il faut les acquérir - puis, dans un deuxième temps, du transfert de compétences au retour.

Nous précisons ensuite quelles sont les perceptions des expatriés concernant les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert.

5.1. L'acquisition de compétences

5.1.1. La mobilité comme « accélérateur d'apprentissage ».

Lorsqu'on questionne les expatriés au sujet de leur expérience de mobilité et des compétences acquises, ces derniers mentionnent d'une part, l'envie d'apprendre et d'autre part le fait que l'expatriation permet d'acquérir des compétences multiples car celle-ci correspond généralement à une mobilité à plusieurs niveaux, qui possède ses propres spécificités liées au contexte.

- **L'envie d'apprendre** est décrite par les expatriés comme facteur facilitateur de leur propre apprentissage pendant leur période d'expatriation « *Si vous avez envie d'apprendre des choses nouvelles, vous pouvez tout le temps* » (Directeur de Projets Allemagne) « *A partir du moment où on est quelqu'un qui veut vraiment apprendre, les collègues sont aussi très ouverts, enfin j'ai eu de la chance qu'ils m'expliquent assez facilement, assez ouvertement les choses, qu'ils prennent leur temps aussi parfois* » (Ingénierie Allemagne). L'attitude par rapport à l'apprentissage –ouverture, disponibilité- est également décrite comme facteur facilitateur de l'apprentissage : « *Il faut être curieux, il faut être avide de l'autre. Il faut s'intéresser à l'autre, à ce qu'il fait et pourquoi il le fait. Et le tout avec de l'humilité* » (Chef de bureau Chine) « *ça veut dire qu'il faut remettre en cause ses acquis, il faut se dire : chaque pays est différent et il faut réapprendre en fait les codes sociaux, les habitudes* » (Directeur de filiales Afrique).

A cette envie d'apprendre, s'ajoutent les opportunités d'apprentissage offertes par l'expérience de mobilité internationale, qui se traduit par une mobilité large :

- **L'ampleur de la mobilité.**

L'expatriation correspond à une mobilité géographique internationale, qui s'accompagne généralement d'une mobilité fonctionnelle - changement de poste « classique -, voire d'une mobilité hiérarchique, avec prise en charge d'une équipe. En effet, il s'agit pour certains de leur première expérience de management. « *Une première expérience forte de management* » (Directeur de projet Laos). « *J'ai appris à manager une équipe* » (Responsable de bureau, Chine)

En fonction de l'ampleur de la mobilité, on peut donc avoir une mobilité « à plusieurs niveaux » : fonctionnel, hiérarchique et géographique, ce qui fait dire à l'un des cadres interrogés (Directeur Stratégie et développement Asie) « *Au départ, j'étais vraiment en difficulté parce que je changeais de métier, donc j'ai passé deux ans à pédaler* », qui ajoute : « *une fois qu'on est habitué à être incompetent, on sait que ça va se passer comme ça ... après on redevient compétent* ». Le fait d'accepter l'incompétence passagère qui résulte d'une mobilité complexe, constitue l'un des points importants de l'apprentissage.

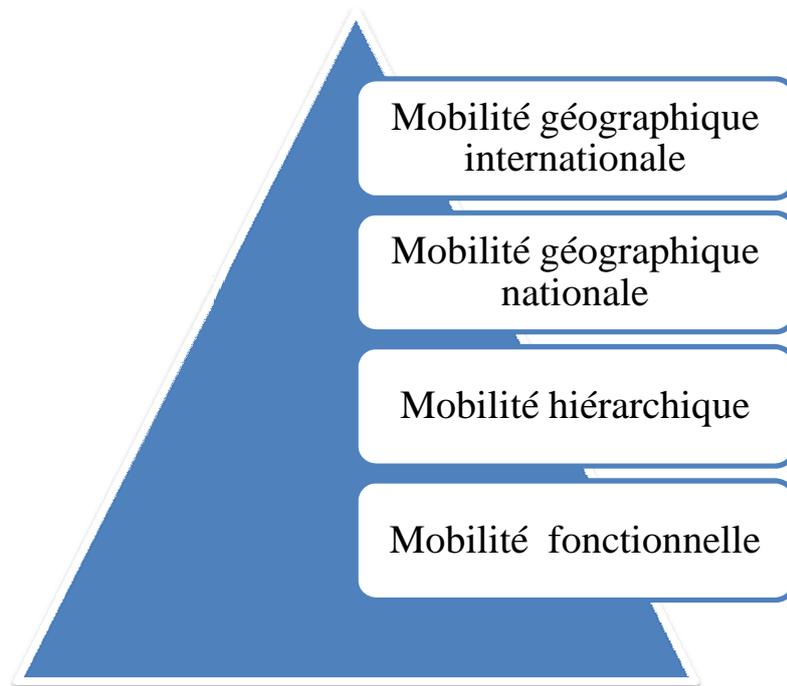
Pour un autre expatrié (Directeur de filiale Asie) « *à chaque fois que j'ai pris un poste jusqu'à présent, c'était presque une découverte, donc il fallait tout apprendre* ». Les cadres interrogés associent ampleur de la mobilité et intensité de l'apprentissage ; on peut dire que la mobilité à plusieurs niveaux que constitue généralement l'expatriation est perçue comme un apprentissage total, une « découverte ».

Les expatriés soulignent également la difficulté liée à cet apprentissage (« *j'ai passé deux ans à pédaler* ») et la particularité de la mobilité internationale liée à la « couche » de connaissances supplémentaires à acquérir, du fait des différences culturelles.

Les réflexions des cadres de notre échantillon traduisent la difficulté et la richesse de cet apprentissage.

La figure ci-après illustre les différentes formes de mobilité :

Figure 5.1. Les différentes formes de mobilité (adapté de Ventolini & Roger, 2004)



- **Les spécificités liées au contexte interculturel : la « couche » de connaissances supplémentaires**

Ce qui est souligné par bon nombre d'expatriés, c'est la notion de « *couche de connaissances* » liée au contexte différent et qui représente un apprentissage supplémentaire. « *La dimension expatriation, c'est une dimension supplémentaire* ». (Directeur de filiale Afrique).

« *On change de métier, on change de marché, en expatriation, on rajoute une couche : le contexte... j'aurais changé de poste en France, j'aurais eu autant de difficultés... ce qui est le plus difficile, c'est le contexte, on rajoute une couche de connaissances à acquérir* » (Directeur de zone Asie). Il existe également un apprentissage lié aux expatriations successives : « *Passer d'une filiale A à B à l'étranger, on a en plus une dimension géographique et culturelle, religieuse, sociale qui fait que dans chaque pays, là quelque part il faut se remettre en cause et reprendre, oui, reprendre à zéro* ». (Directeur de filiale Afrique)

Pour l'un d'entre eux (5 expatriations en Afrique), il existe un « socle » de compétences par continent qui, une fois acquises dans un pays, peuvent être transposées à un autre pays : « *Il y*

a quand même un socle africain, bon il y a les pays musulmans, les pays au bord de la mer, les pays chrétiens mais il y a quand même un socle africain ... il y a quand même un socle européen, des pays développés, industrialisés, OCDE ».

- **Les spécificités liées à la taille de la structure et à l'éloignement géographique.**

Le fait d'être expatrié depuis le siège social vers une filiale ou joint venture – ce qui est le cas des expatriés de notre échantillon - offre l'opportunité de passer d'une grande structure à une petite structure et impose la polyvalence ; *« Au siège, on est un maillon de la chaîne, en filiale, on touche à tout, on apprend dans tous les domaines »* (Directeur de filiale Afrique). *« La culture financière par exemple est beaucoup plus prégnante dans une filiale qu'elle ne l'est dans un service en France »* (Directeur de site Italie puis Mexique) et permet d'élargir sa palette de compétences : *« J'avais toute la vision opérationnelle, en fait c'est vraiment l'apport principal »* (Responsable « Pricing » Belgique), *« Cela m'a apporté une meilleure compréhension des différentes dimensions du Groupe, y compris l'apprentissage de la relation Siège/filiale, vue du côté de la filiale »* (Responsable commerciale Afrique).

Une mobilité géographique nationale depuis le siège vers une filiale peut offrir cette même opportunité, en revanche ce qui est différent c'est qu'en expatriation, surtout dans un pays éloigné, on bénéficie peu du support des équipes du siège social, la polyvalence et l'autonomie sont encore plus importantes. *« la capacité à gérer des problèmes quotidiens tout en ayant une vision à moyen et long terme »* (Directeur de filiale Tunisie).

Deux expatriés ayant été directeurs de filiales – le premier dans 2 pays d'Afrique + Portugal, Liban puis Kenya et le second en Espagne, Brésil puis Argentine- font la distinction entre une expatriation dans un pays proche – d'Europe par exemple- ou lointain, qu'ils nomment la « grande expatriation ». Pour eux, lorsqu'on est loin, on bénéficie encore moins du support du Siège social *« Quand vous êtes loin, ça vous oblige à élargir votre palette de compétences ».*

Nous allons voir maintenant quelles sont, selon les expatriés, les principales compétences acquises.

5.1.2 Les types de compétences acquises

Avant d'aborder les typologies de compétences, nous précisons ce que représente pour les expatriés la notion de « compétence »

5.1.2.1. La réaction à la notion de compétence

Si la notion de compétence a été largement documentée dans la littérature et par les praticiens, cette notion reste une notion peu familière pour les cadres interrogés.

En effet, lors des entretiens, lorsque le terme de « compétence » est prononcé par le chercheur, celui-ci n'est pas toujours repris par les expatriés ; ces derniers lui préfèrent les notions de « connaissance », de « savoir », d'« acquis », d'« expérience » ; « *Ensuite, je pense euh connaissance, retour d'expérience sur différentes cultures* » « *Donc je dirais que là c'est ...mon retour d'expérience donc suite à l'acquisition de mes connaissances en montage et connaissance des fournisseurs et aussi préparation, organisation, logistique* » Dans l'utilisation faite par les expatriés, la notion d'« acquis » fait essentiellement référence à l'apprentissage, au savoir, et celle d'expérience, au savoir-faire, avec l'utilisation de l'expression « retour d'expérience » - ou REX- fréquemment employé dans certaines entreprises, notamment dans le domaine technique.

Pour eux, le terme d'« expérience » fait référence au « vécu », à un savoir-faire personnel acquis sur le terrain tandis que celui de compétence a une connotation théorique, formelle et est employé essentiellement par les représentants de la fonction Ressources Humaines. Nous verrons plus loin que l'utilisation par les expatriés du terme « expérience » peut être directement relié, pour certains d'entre eux, à une incapacité à transférer car « *l'expérience ne se transmet pas* », c'est du savoir-faire vécu comme étant lié à l'individu, difficile à formaliser et à transmettre⁵⁶.

Lorsqu'on pose la question des compétences développées – versus les compétences nouvellement acquises – en expatriation, les expatriés ont du mal à faire une distinction précise et s'interrogent sur la notion de **personnalité** en se demandant quelle est la part des compétences acquises en expatriation et celles liées à la personnalité. Pour eux certaines

⁵⁶ Voir partie 5.2.2.2. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert

compétences sont développées sur un « socle » déjà existant, la personnalité, que les expatriés décrivent comme un ensemble de compétences « personnelles » : « Avec ma nouvelle équipe, il y a eu une connexion assez rapide...Savoir si c'est une compétence acquise à l'expatriation ou si c'est la personnalité...après c'est difficile » (Fusions & Acquisitions, UK) « Oui, l'expérience est utilisée mais après, la personnalité de chacun est différente » (Directeur de filiale Afrique). Les deux collaborateurs (N-1) d'un cadre expatrié (Directeur de filiale Asie) confirment : « C'est très lié aux personnalités, c'est pas simplement le facteur, l'expérience expatriation qui fait les qualités de quelqu'un ». « C'est lié aux personnalités, mais je pense que les gens qui sont en expatriation, ils voient d'autres cultures donc ils mettent plus de souplesse dans le raisonnement ».

S'il est difficile pour les expatriés d'établir une distinction entre les compétences acquises versus les compétences développées, ces derniers décrivent et classent facilement les compétences quand on leur pose la question « qu'avez-vous appris ? »

5.1.2.2. Les typologie de compétences

En matière de typologie de compétences, les compétences les plus citées sont, par ordre décroissant :

Tableau 5.1. Les compétences acquises par les expatriés

Types de compétences	Nombre de citations
Interculturelles	26
Personnelles dont : Ouverture d'esprit Prise de recul Connaissance de soi	14
Managériales	10
Politiques	10
Gestion de centre de profit	7
Réseau	3

Nous détaillons ci-dessous les compétences les plus citées⁵⁷ et les illustrons avec les propos des expatriés. Nous avons regroupé les compétences managériales et de gestion de centre de profit, qui nous paraissent appartenir au même registre, et les compétences politiques et « réseau » pour la même raison.

- **Les compétences interculturelles** que l'un d'entre eux résume par la notion de « compétence internationale ; « *Ma compétence, c'est de la compétence internationale, c'est-à-dire je ne pense plus français maintenant* ». (Ingénierie Allemagne). « *Apprendre que d'abord les gens ne pensent pas comme nous* » (Direction stratégie Asie). « *C'est voir ce qui se passe dans la tête de l'autre. Vous voyez donc l'expatriation peut vous donner une vision aux rayons X que d'autres ne vont pas réussir à acquérir tant qu'ils n'ont pas fait cette expérience* » (Directeur filiale Singapour, Chine). « *Faire travailler des gens qui ne sont pas forcément de la même culture entre eux* » (Directeur de filiale Tunisie) « *Il n'y a pas beaucoup de différences, la seule grosse différence c'est qu'il faut faire attention aux problèmes de culture ... Mon interaction avec les gens n'est certainement pas du tout la même que celle de quelqu'un qui a fait toute sa vie en France* » (Directeur de zone Asie)

Il peut s'agir également d'une prise de distance par rapport à la France : « *Comprendre un petit peu que nous on a une façon de penser, on a une façon de travailler qui n'est pas forcément la même à l'étranger* » (Directeur filiale Asie).

En ce qui concerne les compétences interculturelles, les expatriés pointent les différences de compétences acquises selon les pays :

⁵⁷ Une citation par individu

Tableau 5.2 Exemples de compétences acquises en fonction des pays

Pays/zone géographique	Type de compétence développée
<p>USA/Australie</p> <p>Canada/Australie</p>	<p>Rapport au travail de type contractuel « <i>Les américains, ils dépassionnent beaucoup le travail</i> ». Style de management différent : trouver les leviers de motivation des employés qui ont « <i>l'obsession de l'employabilité</i> »</p> <p>Convivialité dans le travail (coffee breaks, barbecues) : « <i>Il y en a toujours un qui se charge d'amener des seaux entiers de smarties</i> »</p> <p>Travailler dans un environnement multiculturel</p>
<p>Angleterre</p>	<p>Assurance/confiance en soi : « <i>les anglais, tout le monde a le droit d'émettre son point de vue</i> » « <i>le management est là pour faire grandir les gens</i> »</p> <p>Orientation résultats, travail d'équipe</p>
<p>Allemagne/Belgique</p>	<p>Pragmatisme « <i>et les belges par rapport aux français, c'est des gens très, très pragmatiques...ça désintellectualise un petit peu le mode de fonctionnement</i> »</p> <p>Capacité à s'organiser</p>
<p>Asie</p>	<p>Respect de l'autre « <i>Moi j'ai l'impression qu'on avait franchi une marche en allant en Asie et puis qu'on a découvert une façon d'être, un respect</i> »</p>
<p>Chine</p>	<p>Capacité à trouver l'information par plusieurs canaux : la « <i>technique de l'encerclement</i> » : « <i>Je prenais un malin plaisir à reprendre les techniques chinoises</i> »</p>

En présentant leurs compétences interculturelles de la sorte, le risque, pour les expatriés, est l'activation de **stéréotypes** au sujet des différentes cultures, stéréotypes qui conduisent à dire « les anglais sont comme ceci, les chinois sont comme cela » et justifient en quelque sorte la catégorisation des personnes sans tenir compte de la diversité au sein de chaque population.

Nous verrons dans le chapitre suivant que, lors du retour, les membres de l'organisation utilisent parfois des stéréotypes pour catégoriser les expatriés, stéréotypes qui se traduisent par des termes parfois peu flatteurs et agissent comme des obstacles à la réintégration.

Les expatriés ayant été affectés dans des pays de langue anglaise ajoutent que la maîtrise de la langue anglaise leur confère du pouvoir au retour.

- **Les compétences personnelles**

Les expatriés de notre échantillon confirment que l'expatriation développe les compétences personnelles, notamment :

- **L'ouverture d'esprit** « ça développe la capacité d'adaptation, l'ouverture d'esprit, la capacité de voir autrement les problèmes » qui se traduit par plus d'écoute, plus de compréhension « on accepte les écarts, on cherche à mieux les comprendre », « comprendre, écouter le fonctionnement de l'autre personne qui parle ». Certains y ajoutent « la capacité d'écoute, la capacité à ouvrir un petit peu le champ de réflexion et de solution lorsqu'on traite un problème » « J'ai appris qu'on pouvait souvent faire différemment de ce que les gens font autour de nous » (Ingénierie process Allemagne).

- **La prise de recul/l'assurance** : « beaucoup de recul, se poser la question : qu'est-ce que cette personne a vraiment voulu dire ? » « Et puis l'expérience en Egypte m'a, je dirais quelque part, servi d'exil dans le sens de confronter une réalité totalement différente » (Directeur de filiale Egypte) « Donc ça m'a donné beaucoup d'assurance puisque chez les anglais tout le monde a le droit d'émettre son point de vue » « On est moins complexé finalement, on a moins peur de l'erreur, je dirais. Je pense que ça donne de la flexibilité » (Directeur Fusions & Acquisitions UK).

- **La connaissance de soi et de ses limites** « une meilleure connaissance de mes limites ; donc de moi-même », « c'est incroyable parce qu'on part à l'international sans savoir vraiment où on va, pourquoi on est arrivé là et on en revient, alors après quelques années... oui on sait très bien ce qu'on veut et ce pourquoi on est fait ».

- **Les compétences managériales et de gestion :**

Ces compétences comprennent les compétences de management d'équipe et les compétences en gestion de centre de profit.

- **Le management d'équipe** est rendu plus complexe par la dimension « expatriation ».

« Par contre la gestion d'équipes c'est toujours quand même ce qu'il y a de plus prenant, de plus compliqué, et quand on n'est pas câblés exactement de la même manière...ça complique un peu l'exercice » (Direction commerciale Afrique). La façon de motiver les personnes est différente selon les pays, surtout quand l'attachement à l'entreprise est moindre (Etats unis, UK, Australie, par exemple). Cela va influencer le style de management : « pour moi, la manière la plus efficace de changer les choses, et surtout les gens, c'est d'inspirer » (Direction fusions & Acquisitions UK) « se frotter à d'autres cultures, ça apporte forcément dans l'approche qu'on peut avoir du management, de comment on gère les relations et la communication » (Directrice commerciale Afrique). « C'est une manière de manager complètement différente que j'ai apprise en Angleterre » (Directrice Financière UK). Cela permet également d'apprendre à déléguer car on ne maîtrise pas tout : « J'ai beaucoup signé de choses sans trop savoir, donc on apprend à déléguer » (Chef de bureau, Chine) « ça a largement complété mon expérience, comment faire travailler des gens de cultures différentes » (Directeur Opérations Canada) « Faire travailler des gens qui ne sont pas de ma culture et qui doivent travailler ensemble » (Directeur de filiale Afrique) « Le principe c'est toujours de manager des gens, des indiens, des français... » (Directeur de zone Asie). Cela permet pour certains l'apprentissage du travail en mode Projet « on apprend l'organisation, un chantier, des responsabilités claires, un chef, un délai » (Directeur de Projet Laos).

- Les compétences en gestion d'un centre de profit :

« L'expatriation, c'est aussi la possibilité d'être Patron (Directeur de filiale Afrique) La direction de filiale est perçue comme « une excellente formation de gestion de centre de profit » (Directeur de filiale Afrique) « Donc vous travaillez dans des structures opérationnelles qui sont des PME, en fait » (Directeur filiales Afrique) «ça m'a permis d'être aussi plus proche des clients et de mieux comprendre l'environnement ». (Directeur de Projets Scandinavie). « La gestion également de la partie RH que je ne connaissais pas, donc la gestion de 80 personnes. On a le sentiment de piloter une boîte donc ça c'était passionnant » (Restructuration JV Afrique).

• Les compétences politiques et réseau.

- Les compétences politiques sont décrites par les expatriés comme l'apprentissage des relations politiques à haut niveau : « L'intérêt des projets en fait c'est de travailler à haut niveau puisqu'on discute avec des gouvernements, à haut niveau avec des bailleurs de fonds »

(directeur de projet Asie) «Voilà, c'est pas seulement gérer une société, c'est aussi être le représentant du Groupe vis-à-vis, je ne sais pas, des autorités à tous les niveaux » (Directeur de filiale Europe et Moyen orient) « Je n'ai jamais été dans un contexte où il y a eu autant de courants, d'enjeux très différents, des enjeux très différents et des courants de lobbying (Responsable projet développement durable Asie) « Il y a une autre partie qui est importante dans ce métier-là c'est la relation politique et sociale » (Directeur de filiale Asie) « J'ai appris aussi la diplomatie, j'ai appris à mettre de l'eau dans mon vin » (Responsable de bureau Chine).

- Les compétences « réseau » se traduisent par le développement d'un réseau pour soi-même « Maintenant, je suis plus consciente de l'importance des réseaux, d'avoir son réseau, prendre le temps de regarder ce qui se passe en termes d'organisation » (Directrice financière Allemagne), « C'est à soi de vraiment se prendre en charge, de créer son réseau, de l'animer » (Restructuration JV Afrique). ou bien d'un réseau utile pour l'organisation « Il y a beaucoup de choses qui passent par nous simplement parce qu'on est français ; du coup, ça créé un réseau de personnes qui vous ont identifié, ça donne une connaissance très très importante pour l'entreprise » (Directeur technique UK) « ça nous a grandement aidés pour gagner le contrat parce que quand on est là-bas, on se tisse un réseau local d'appuis politiques ou financiers ou industriels qui permet après de faire du gagnant-gagnant » (Directeur de projet Scandinavie).

- Les compétences « autres » :

Celles-ci correspondent généralement à l'acquisition d'expertise, que ce soit dans le domaine technique, dans le domaine financier : « J'ai appris toute la partie financière, enfin toute la gestion financière d'une boîte, les plans de trésorerie... » dans le domaine de la négociation à l'international « l'apport principal, c'est de la négociation ... mais à l'international c'est quand même très différent », ou dans le domaine juridique –« mettre en place un cahier de contentieux dès le départ des affaires » ou logistique.

Dans des entreprises à dominante technique, on pourrait s'attendre à ce que l'acquisition de compétences techniques soit importante ; or celle-ci représente une faible partie des compétences citées. Ceci peut s'expliquer par deux facteurs principaux : d'une part, notre échantillon est essentiellement constitué de cadres de haut niveau occupant des fonctions de direction de filiales, d'unités ou de projets et, d'autre part, au sein des entreprises concernées,

le transfert d'expertise s'effectue essentiellement du siège social vers les filiales et non l'inverse.

Après avoir étudié ce que représente l'expérience de mobilité internationale en termes d'acquisition de compétences, nous nous intéressons au transfert de ces mêmes compétences.

5.2. Le transfert de compétences

En ce qui concerne les termes utilisés, là encore les expatriés ont leur propre vocabulaire ; pour certains le transfert des compétences signifie « utiliser pour soi-même », c'est-à-dire occuper au retour un poste qui permette l'utilisation « c'est un domaine très international, j'ai une immédiate utilisation de tout ce que j'ai appris en expat » et/ou la valorisation des compétences acquises « finalement ça m'allait parce que ça permettait d'avoir une continuité avec ce que j'avais fait avant et de continuer à valoriser l'expérience », tandis que pour d'autres cela signifie « utiliser pour l'entreprise » c'est-à-dire transmettre « une expérience » : « je les ai aussi transmises aux personnes qui vont effectivement s'occuper des affaires qu'on a signées » .

Après avoir décrit les réactions des expatriés à la notion de transfert, nous présentons le processus de transfert vu par les expatriés.

5.2.1. Transfert formel et transfert informel

Lorsqu'on parle de transfert, les expatriés font la distinction entre deux univers : la filiale à l'étranger avec le successeur sur place et le siège social avec l'environnement de travail au retour. Dans le premier univers, la transmission est formelle et repose sur du transfert d'informations, de connaissances, dans le deuxième elle est informelle et repose sur du transfert de savoir-faire, d'expérience.

Figure 5.2. Transmission formelle versus transmission informelle



- La transmission formelle. La transmission au successeur dans la filiale, bien que n'entrant pas dans le cadre de notre recherche centrée sur le retour de mobilité, est citée spontanément par les expatriés qui perçoivent celle-ci comme une transmission officielle, formalisée « Transmettre, c'est au successeur principalement » « là où il y a vraiment transmission, c'est avec mon successeur » « Si on parle de transmission d'information à la personne qui nous remplace dans le poste d'expatriation, oui je pense que ça doit obligatoirement faire partie du contexte professionnel » « Il y a un passage de témoin quand vous êtes remplacé par un autre expat, on échange... » Dans ce cas, les expatriés parlent de transmission d'informations et de connaissances plus que de transmission de compétences.

- La transmission informelle. En revanche, la transmission dans le poste au retour est perçue comme informelle, non organisée et dépendant des interactions : « mais en dehors de la passation de pouvoir enfin la passation d'une fonction qui est relativement formalisée chez nous, le passage d'expérience je dis que ça n'existe pas vraiment » « Mais c'est pas structuré » « la transmission aux collègues... je pense que ça dépend des gens, euh de façon informelle évidemment, je pense que vous transmettez un petit peu le fruit de votre expérience à un certain nombre de gens à l'intérieur du système ».

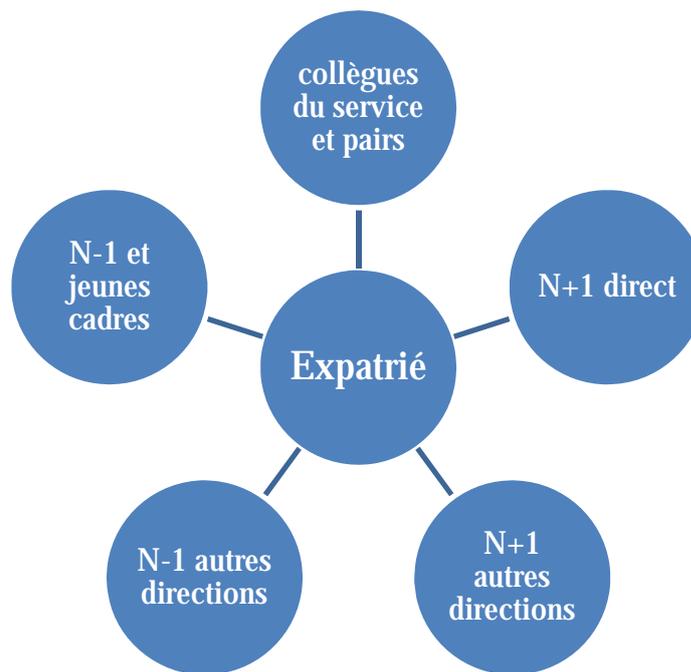
Certains expatriés insistent sur le fait que la transmission n'est pas un objectif en soi : « Je le fais pas avec un objectif que ce soit une formation officielle à une exposition internationale pour les gens qui sont avec moi ». « Et la transmission, encore une fois, c'est plus quelque chose, un sous-produit qui apparaît dans les différentes missions ». Les expatriés ne s'approprient pas la notion de « compétence » et lui préfèrent celle d'information - passage de témoin- et d'expérience ou d'acquis. « Donc c'est de l'utilisation ou de la

valorisation d'une expérience plus que de la transmission ». Nous avons déjà vu que le terme d' « expérience » est utilisé plus volontiers que le terme de « compétence »⁵⁸.

Les expatriés confirment que le transfert informel nécessite une interaction entre les personnes : « c'est beaucoup de travail en bilatéral » « du coaching », du compagnonnage » et est souvent favorisé par le travail en équipe. « Forcément, quand je travaille en équipe ou avec des gens sur ce type d'activité, ils finissent par s'imprégner un petit peu ou je leur transmets un petit peu de ce que j'ai acquis.» et que, par conséquent, la transmission a lieu dans l'environnement de travail proche. Les termes employés par les expatriés illustrent cette proximité : mes pairs, mes collaborateurs, mon environnement- : « c'est des personnes avec qui je travaille, c'est-à-dire mes pairs, c'est des gens autour de moi donc » « un autre collègue de bureau, effectivement, il a des attentes » « je le transmets avec mes collaborateurs très proches, effectivement, voilà » « mes collègues dans mon environnement propre ». ou éventuellement auprès de jeunes cadres : « des jeunes cadres qui étaient sous ma responsabilité et à qui j'ai fait passer pas mal de choses » « Là où j'ai le plus de succès, c'est avec des jeunes cadres, des gens qui sont recrutés depuis deux ou trois ans...qui sont en général assez friands de ce genre d'expérience ». La figure ci-dessous illustre cette proximité :

⁵⁸ Voir partie 5.1.2.1. La réaction à la notion de compétence

Figure 5.3. Les personnes à qui l'expatrié peut transmettre



Lorsqu'on pose la question des personnes auxquelles on transmet au retour, les expatriés mentionnent les membres de l'entourage professionnel. Si on affine l'analyse, on constate, pour notre échantillon, que la transmission s'effectue essentiellement auprès des collègues de travail et des N-1 pour ceux qui encadrent une équipe. Le transfert peut également avoir lieu auprès de N-1 ou de N+1 d'autres Directions, notamment dans le cadre de gestion de projets. Dans notre échantillon, aucun expatrié n'a mentionné de transmission à son N+1 ou N+2. Ce qui est évoqué ce sont parfois des réticences de la part du Top management. Transmettre à cette catégorie : « C'est toujours la partie la plus délicate, c'est peut-être vis-à-vis des Patrons, le management par objectifs, c'est pas dans la culture ». Nous reviendrons sur la question du Top management dans la partie suivante qui concerne les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert.

Après avoir mis l'accent sur le processus d'acquisition et de transfert de compétences, à partir de notre étude terrain, nous avons identifié et classé les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert, pour l'organisation et pour l'individu.

5.2.2. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert

Que ce soit pour l'organisation ou pour l'individu, nous avons identifié des facteurs facilitateurs et des facteurs inhibiteurs mais, pour cette deuxième catégorie, il nous semble qu'il existe une gradation : certains facteurs freinent légèrement le transfert et d'autres le freinent fortement. La question de la création d'une catégorie intermédiaire intitulée « facteurs non facilitateurs » s'est posée à nous ; par souci de clarté, nous avons conservé les deux catégories initiales et avons inclus, lorsque cela nous a paru pertinent, cette sous-catégorie dans les facteurs inhibiteurs. Par exemple, dans le discours des expatriés au sujet de l'entreprise, il existe une distinction entre le fait de ne rien faire - absence de processus par exemple-, qui constitue pour nous un « facteur non facilitateur » et le fait de gêner le transfert - culture ethnocentrique, par exemple-, qui constitue pour nous un « facteur inhibiteur ».

Nous analysons dans un premier temps les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'entreprise puis les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'individu.

5.2.2.1. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'organisation

Les trois facteurs que nous avons identifiés suite aux entretiens concernent la culture d'entreprise, les processus RH et le comportement des membres de l'entreprise. Nous les détaillons ci-après :

Tableau 5.3. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert du côté de l'entreprise

Facteurs facilitateurs	Facteurs inhibiteurs
Culture d'entreprise/valeurs	
<p>Organisation apprenante Motifs d'expatriation : business, management Nombre de personnes possédant une expérience internationale</p>	<p>Non facilitateurs : Motif d'expatriation : transfert d'expertise technique</p> <p>Inhibiteurs : Ethnocentrisme</p>
Processus RH	
<p>Poste au retour en lien avec le poste d'expatriation, responsabilité élevée, management d'équipe</p> <p>Management des compétences : Identification (bilans), formalisation (REX), transmission (Université interne)</p>	<p>Non facilitateurs: Poste expatriation technique. Management des compétences : Manque de processus d'identification et de formalisation des compétences, non sollicitation, non capitalisation</p> <p>Inhibiteurs: Poste au retour non lié à expérience expatriation, manque de continuité (parcours de carrière) Gestion du retour : manque de soutien et d'accompagnement</p>
Comportement des membres	
<p>Utilité des compétences : Réponse à un besoin</p> <p>Réceptivité des collègues à absorber de nouvelles compétences</p>	<p>Non facilitateurs : Compétences peu utiles aux personnes Manque de réceptivité des collègues</p> <p>Inhibiteurs : Stéréotypes vis-à-vis des expatriés</p>

→ La culture d'entreprise.

En ce qui concerne la culture d'entreprise, les facteurs concernant la capacité de celle-ci à apprendre de l'expérience de ses membres et sa capacité à avoir une approche globale sont perçus comme facilitateurs. Nous avons identifié le fait de transférer une expertise technique comme un facteur non facilitateur et une culture d'entreprise ethnocentrique comme un facteur inhibiteur.

- Les facteurs facilitateurs.

Sont vécus comme facilitateurs par les expatriés, les valeurs et les processus organisationnels qui facilitent le transfert.

- L'organisation apprenante. Pour qu'il y ait transfert de compétences, il faut également qu'il existe un besoin de compétences et une réactivité de la part de l'organisation. Un des expatriés exprime la nécessité pour l'organisation d'apprendre de l'expérience, ce qui rend l'entreprise plus efficace. : « Avec le recul, c'est un peu pour ne plus se retrouver dans la même situation que celle où on s'est trouvés il y a une dizaine d'années, qu'il a été décidé de conserver et de capitaliser l'expérience qu'on a eue sur ce projet-là. ». En ce qui concerne les valeurs de l'entreprise facilitant le transfert, celles citées par les expatriés concernent les valeurs « officielles » de l'organisation que ces derniers se sont appropriées car elles correspondent à leurs propres valeurs ; il s'agit notamment au sein des entreprises composant notre échantillon de valeurs comme la transversalité et le partage d'informations. « C'est aussi la responsabilité de chacun de transmettre l'information, ça fait partie des valeurs du groupe, le partage d'informations ».

- Les motifs d'expatriation sont cités seulement dans un cas, il s'agit du N-1 de l'un des expatriés interrogés qui estime que le fait d'occuper en expatriation une fonction managériale ou « business » en expatriation est favorable au transfert « Le retour d'expérience de l'expatriation, il va peut-être être plus prononcé pour quelqu'un qui a fait une expatriation dans le domaine business ou management ».

- Le nombre de personnes possédant une expérience internationale

La possibilité pour l'expatrié de constituer et/ou d'intégrer des équipes multiculturelles au retour, avec lesquelles il pourra échanger et partager les connaissances et compétences acquises en expatriation, notamment les compétences interculturelles décrites précédemment⁵⁹ va faciliter le transfert. « J'ai embauché un allemand, j'ai embauché une anglaise, et là je fais venir un australien. » « Il y a quelques personnes autour de moi qui ont aussi connu des projets à l'international. ». La possibilité de retrouver d'autres expatriés, de se sentir appartenir à un cercle, celui des « internationaux » va également inciter l'expatrié à partager ce qu'il a appris. « Il faudrait qu'il y ait un cercle de gens qui puissent échanger.. ; on est quelques financiers à se voir de temps en temps » « il y en avait en 1985, aujourd'hui ils sont directeurs d'unité pour certains donc c'est quand même des gens qui contribuent aussi à l'ouverture »

• Les facteurs inhibiteurs

Nous avons identifié un facteur non facilitateur, celui-ci concerne les motifs d'expatriation : les expatriés estiment que le fait d'occuper une fonction purement technique en expatriation, avec comme objectif le transfert d'expertise sur place sera moins favorable au transfert au retour car l'expatrié aura acquis moins de compétences.

Le principal facteur inhibiteur concerne la culture ethnocentrique. Bien qu'appartenant à des entreprises globales, certains expatriés de notre échantillon estiment que leur entreprise conserve des réflexes de type « ethnocentrique », dans ce cas, la culture d'entreprise est perçue comme moins favorable au transfert. L'accent est mis par les expatriés sur la vision « franco-française » de l'entreprise et la difficulté à faire changer celle-ci. « C'est extrêmement difficile de faire comprendre à des français qu'on peut fonctionner autrement qu'à la française » « Quelque chose que les gens ont du mal à comprendre parce que c'est pas leur logique » « J'ai pas l'impression que mon entreprise utilise bien les expatriés qu'elle envoie sur le terrain, puisque l'entreprise garde les mêmes réflexes parisiens » « L'entreprise, elle est formatée comme ça et on aura bien du mal à la changer. »

⁵⁹ Voir partie 5.1.2.2. Les typologies de compétences

La culture d'entreprise est l'un des éléments qui influencent le transfert, les processus RH constituent un autre élément.

→ Les processus RH.

Les processus RH sont perçus comme existants ou non existants, dans ce dernier cas, ils sont vécus comme des facteurs non facilitateurs plus qu'inhibiteurs.

- Les facteurs facilitateurs.
 - Le poste au retour. Ce qui ressort de l'analyse c'est l'importance du poste au retour,

soit en lien avec le poste d'expatriation, soit avec des responsabilités élevées.

Pour les expatriés, l'attribution d'un poste au retour en lien avec le poste d'expatriation facilite le transfert : « C'est la raison pour laquelle ce poste m'a été proposé...il a été un peu construit pour moi. L'idée c'était vraiment de capitaliser sur l'expérience » « Justement de par les connaissances que j'ai acquises dans les pays nordiques...on me demandait de prendre le « lead » sur ce projet...ça nous a grandement aidés. » « Je transmets tout mon retour d'expérience pour la préparation du chantier en Allemagne qui s'est ouvert juste après mon départ ». Certains expatriés parlent de « continuité » dans le poste qui permet la capitalisation et facilite la transmission.

L'attribution d'un poste à responsabilités au retour et/ou d'un poste de management facilite le transfert. Le fait pour les expatriés, d'exercer des responsabilités élevées au retour signifie pouvoir avoir de l'influence sur les personnes et sur les décisions prises et transférer ainsi une partie des compétences acquises. « Si c'est un poste plus business ou management, la transmission d'information sur la culture va être plus large » (N-1) » « Quand vous reviendrez plutôt dans les fonctions où vous allez pouvoir exercer des responsabilités, là on prendra en compte votre expérience » « Une fois qu'on aura des postes de responsabilité plus élevée, pouvoir changer les choses de l'intérieur » « Je n'ai pas le sentiment que ça s'estompe parce que les gens sont très nombreux et puis je viens de changer d'équipe. J'avais 57 personnes avant, là j'en ai 75 et ce ne sont pas les mêmes ».

Nous avons vu dans le chapitre 4⁶⁰ qu'au retour, les postes de management généraliste de bon niveau ont diminué de moitié : ceci peut s'expliquer par le fait que la majorité des expatriés sont rentrés au siège social de leur entreprise et que les postes de management opérationnel y

⁶⁰ Tableau 4.4.

sont moins nombreux que dans les filiales internationales. Pour autant, l'affectation au retour est plutôt perçue comme favorable car permettant d'élargir ses compétences (changement de métier) ou bien son réseau ou encore de prendre la direction d'un projet lié à l'expérience internationale. Les expatriés interrogés insistent sur la dimension managériale du poste au retour qui facilite le transfert, ce qui est le cas pour la plupart d'entre eux.

- Le management des compétences. Cette rubrique recouvre l'identification, la formalisation et la transmission des compétences.

En ce qui concerne les processus facilitant l'identification des compétences, la mise en place de bilans de compétences au retour a été mentionnée pour l'entreprise B, avec comme objectif l'identification des compétences acquises et le choix du poste au retour.

En ce qui concerne la formalisation, il existe, dans les entreprises de notre échantillon, des processus favorisant le retour d'expérience - ou REX - : « On a décidé de lancer, de formaliser un retour d'expérience sur le projet laotien ». Celui-ci s'inscrit généralement dans un processus plus global de « knowledge management ». Bien que les trois entreprises de notre échantillon aient mis en place des systèmes de « Knowledge Management » les expatriés n'y font pas directement référence et préfèrent évoquer le « retour d'expérience », qui est l'une des facettes du dispositif. L'appropriation par les expatriés des processus de capitalisation mis en place dans l'entreprise n'est pas systématique et est reliée pour eux aux acquis dans le domaine technique plus qu'aux acquis liés à l'expérience internationale.

Il semblerait qu'il existe un décalage entre le langage des professionnels des RH, qui parlent de compétences et de Knowledge Management, et celui des expatriés, qui préfèrent les termes d'expérience et de retour d'expérience.

En ce qui concerne la transmission des compétences, l'existence d'une université d'entreprise dans leur propre société apparaît aux expatriés comme une mise en valeur des compétences internes et une volonté de capitaliser sur ces mêmes compétences. C'est aussi pour eux l'occasion de formaliser les connaissances et compétences acquises lorsqu'ils doivent y animer une séance de formation. Il s'agit d'un lieu d'apprentissage « officiel » qui permet la formalisation et la valorisation des compétences.

Une démarche de coaching technique, destinée à capitaliser sur les compétences techniques rares, a été mise en place dans l'entreprise A, démarche qui, d'après l'expatrié

qui l'a mise en place, pourrait être étendue à d'autres domaines, notamment au transfert de compétences acquises en expatriation.

Ce qui est mis en évidence, c'est l'existence de nombreux dispositifs – team building, parrainage, coaching- destinés à faciliter le partage des connaissances et compétences techniques et de quelques compétences rares comme l'expertise environnementale et sociale et qui pourraient être utilisés au retour d'expatriation. Compte tenu du caractère fortement technologique des activités des trois entreprises de notre échantillon, l'effort d'identification et de transfert de compétences porte essentiellement sur les dimensions techniques.

- Les facteurs inhibiteurs.
 - Le poste en expatriation

Parmi les facteurs non facilitateurs, le poste occupé en expatriation peut jouer un rôle, certains expatriés considèrent que si le poste est « technique » l'apprentissage est moindre et le transfert au retour également : « C'est vraiment l'assistance technique. Ben le retour d'expérience de l'expatriation il va peut-être être moins prononcé ».

- Le poste au retour et la gestion du retour.

Parmi les facteurs inhibiteurs, le manque de lien entre le poste au retour et le poste occupé en expatriation peut freiner le transfert : « Un poste qui n'est pas du tout en liaison, les gens ils ne sont pas du tout sensibilisés » « Pour être franc, je trouve que mon expérience anglaise elle s'est arrêtée avec mon retour en France...On ne m'a pas du tout mis dans des conditions de continuer ce travail ». «C'est un poste que je qualifierais de très franco-français, où il y a zéro capitalisation ».

Le manque de continuité par rapport aux postes précédents peut également freiner le transfert. Au nom des parcours de carrière mis en place par la DRH, la continuité n'est pas toujours assurée : « C'est pas une obligation qu'il y ait cette espèce de parcours type pour tout le monde et de temps en temps il y a du gâchis de compétences » « Moi je trouve que l'expérience est très diluée, il n'y a pas de continuité ».

Parmi les facteurs inhibiteurs, le manque de processus de gestion du retour constitue un frein pour de nombreux expatriés : « Le point faible de notre organisation, c'est le retour d'expat qui est complètement mal managé, chez nous on considère que les retours d'expats c'est des mouvements comme les autres ». « le retour, c'est du free style total, voilà ».

La majorité des expatriés estiment bénéficier de peu de soutien organisationnel. Pour certains d'entre eux, ce manque de soutien a eu des répercussions sur leur famille : délai d'installation court (un à trois mois), peu d'informations concernant les démarches administratives à effectuer au retour, peu d'aide matérielle à la réinstallation - recherche de logement, recherche d'école-.

- Le management des compétences

Parmi les facteurs non facilitateurs, les expatriés soulignent le manque de processus d'identification, de formalisation et de transmission, surtout en ce qui concerne les compétences non techniques. Ceci se traduit par un manque de sollicitations de la part de l'organisation ; certains d'entre eux ont été sollicités par des entreprises ou organisations extérieures et pas par leur propre organisation ! Nous détaillons ci-dessous les réflexions des expatriés à ces sujets :

Non identification « C'est des compétences qui encore une fois sont très marginales et qui sont assez cachées dans le sens où elles ne sont pas clairement identifiées » « On ne m'a pas proposé d'aide pour digérer... »

Non formalisation « C'est vrai qu'il y a des savoir-faire face à des situations, en dehors de l'échange, en dehors du fait que les gens tournent, c'est probablement pas assez formalisé »

Non sollicitation « On ne m'a jamais sollicité pour parrainer quelqu'un qui arrivait » « J'ai jamais eu de demande spécifique de quelqu'un qui me demandait : est-ce que tu pourrais m'aider dans une réunion avec l'Australie ou avec l'Angleterre ? » « On ne m'a pas demandé de venir témoigner » « Donc il y a pas une implication du management, il se passe rien »

Non capitalisation « Il n'y a pas de processus particulier de capitalisation dans le Groupe, pour les expatriés rentrant en France » « On a énormément de gens qui sont en expatriation

et on ne capitalise pas quand les gens rentrent d'expatriation, il n'y a pas de transmission de tous les vécus » « Vous avez une espèce de transmission à-travers les gens qui sont au Siège et donc il y a nécessairement une déperdition »

Nous avons vu que la culture d'entreprise et les processus RH peuvent influencer la transmission, nous allons observer maintenant le comportement des membres de l'organisation.

→ Le comportement des membres de l'organisation.

- Facteurs facilitateurs

Les expatriés mentionnent deux conditions qui doivent être réunies pour que la transmission fonctionne : d'une part, les compétences doivent être directement utiles à la personne qui « absorbe » celles-ci, ce qui fait que cette même personne va manifester un intérêt, d'autre part, l'expatrié doit être motivé à transférer. Nous abordons ici l'attitude réceptive des collègues lorsque les compétences répondent à un besoin, nous aborderons l'attitude de l'expatrié dans la partie concernant la motivation de l'expatrié à transférer⁶¹.

- L'utilité des compétences.

Pour être transférable, il faut que la nouvelle compétence corresponde à un besoin. « Il faut qu'il y ait quelque chose de direct derrière quoi. Parce que c'est quand on est face au problème que finalement on a besoin de réponse et de savoir comment réagir » « En fait, ce qui facilite, c'est à partir du moment où ça les touche dans leur quotidien » « C'est un peu humain finalement, on n'est curieux d'une situation que lorsqu'on peut soi-même la transposer dans son propre contexte »

- La réceptivité des collègues par rapport aux compétences acquises, peut inciter

l'expatrié à transférer. « Il faut que ce soit fait au moment où la personne est avide de ça (avant de prendre une Direction de filiale par exemple) » « Ce qui facilite, c'est quand ça touche les gens, sinon on est transparent pour eux », « Ils sont curieux, c'est un fait ». Dans

⁶¹ Voir partie 5.2.2.2.

ce cas, nous avons vu⁶² que les termes utilisés sont des termes de proximité : « mes pair »s, « un autre collègue de bureau, effectivement, il a des attentes » « mes collaborateurs très proches » « mes collègues dans mon environnement propre ».

- Les facteurs inhibiteurs.

Le manque de besoin par rapport aux compétences acquises peut freiner le transfert, le comportement des membres de l'organisation également.

- L'utilité des compétences

Nous avons vu que certaines compétences peuvent être jugées utiles aux personnes, d'autres sont jugées inutiles ou sans importance: « Les choses importantes pour les gens qui reviennent ne sont pas toujours les choses importantes pour les gens qui sont restés » « Une des barrières ou une des limites à faire tomber, c'est l'unité qui prend la personne, elle ne la prend pas forcément pour ce qu'elle a vécu avant » « on ne m'a pas mis ici parce que j'avais cette expérience-là » « Les gens, ça ne les intéresse pas forcément ou ça les énerve ou ils pensent que de toutes façons ça remet en question un certain nombre de choses » . Ce manque d'utilité des compétences se traduit parfois par une indifférence, voire une hostilité de l'entourage professionnel.

- Le manque de réceptivité des membres de l'entourage professionnel

Le comportement non réceptif des membres de l'organisation peut être lié au manque d'intérêt de ceux-ci pour l'expérience de l'expatrié, voire à l'existence de stéréotypes.

Parmi les facteurs non facilitateurs, le manque de réceptivité est souvent cité et reflète une indifférence de l'entourage ; on assiste alors à un changement de registre : les termes utilisés sont des termes qui désignent l'altérité, le manque de compréhension et le manque d'intérêt : on parle des « gens » « Ce qui est difficile, c'est que les gens s'en fichent » « On a beau dire aux gens, personne ne nous croit...Et ils vont faire les mêmes erreurs que nous on aurait faites avant. Il y a pas d'apprentissage » « Les gens ne sont pas réceptifs parce qu'ils ne sont pas dans cette situation, ils n'en ont pas besoin » on parle aussi des « chefs » et des « subalternes » : « J'ai une vision business, je vois que je suis pas vraiment compris, quand je

⁶² Voir partie 5.2.1. Réactions à la notion de transfert

dis pas compris c'est pas compris par mes subalternes mais pas compris non plus par mes chefs» « En fait, c'est le corporate qui refuse ; les chefs ils sont pas intéressés».

Le transfert s'avère donc particulièrement difficile vis-à-vis de ceux qui ne sont pas demandeurs, pas intéressés : « Ce qui est difficile, c'est que les gens s'en fichent un peu de votre expérience à l'international ; ça n'intéresse pas parce que c'est trop loin » et vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques et des « chefs », des « Grands Patrons », qui pour certains « n'ont jamais franchi le périphérique » selon un expatrié.

Parmi les facteurs inhibiteurs, l'attitude des membres de l'organisation peut se traduire par des comportements hostiles. Pour les expatriés, le caractère ethnocentrique et « franco-français » de la culture d'entreprise peut se traduire par l'existence de stéréotypes vis-à-vis des expatriés, considérés comme des « radoteurs », des « extraterrestres » et des « empêcheurs de tourner en rond ». « Non mais vous ne pouvez pas imaginer, j'ai eu des sales remarques » « j'ai eu l'impression de parler à un type qui me prenait pour un extraterrestre et qui se dit « qu'est-ce qu'il raconte comme conneries... » « C'est assez mal vu de faire référence à ce que vous avez fait avant. Vous passez pour un radoteur très vite » « Je suis un peu l'empêcher de tourner en rond ». Ceci reflète les « travers » des expatriés au retour, travers qui, s'ils ne sont pas pris en compte et gérés, vont constituer un obstacle au transfert. En effet, les expatriés ont parfois tendance à accentuer l'aspect anecdotique de leur expérience, faute de moyens pour formaliser celle-ci et, ce faisant, à « en faire trop » ce qui active les stéréotypes à leur encontre.

Après avoir analysé les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'organisation, nous allons maintenant examiner les facteurs du côté de l'individu.

5.2.2.2. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'individu

Comme nous l'avons fait pour l'organisation, nous allons présenter en parallèle les facteurs facilitateurs et les facteurs inhibiteurs du transfert. Ceux-ci sont relatifs à la capacité et à la motivation de l'individu à transférer, ainsi qu'à la satisfaction au retour.

Tableau 5.4 Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert du côté de l'individu

Facteurs facilitateurs	Facteurs inhibiteurs
Capacité de l'expatrié à transférer	
Caractéristiques des compétences : rares, spécifiques Savoir-faire/transfert : Capacité de l'expatrié à faire changer Dimension « réseau » Dimension « exemplarité »	Caractéristiques des compétences : tacites –liées à l'expérience-, obsolètes Difficulté de l'expatrié à transférer : l'expérience ne se transmet pas Manque de temps Attitude au retour : Conformité versus changement
Motivation de l'expatrié à transférer	
Valeurs de l'individu Attentes de l'entourage professionnel : reconnaissance et réceptivité des collègues	Manque d'initiative de l'expatrié
Satisfaction au retour⁶³	
Satisfaction au retour liée au poste au retour. Périmètre de transfert large.	Satisfaction mitigée : partagé ou neutre d'où périmètre de transfert restreint Insatisfaction au retour liée au manque de soutien organisationnel ; périmètre de transfert très restreint.

En ce qui concerne la capacité et la motivation à transférer, les expatriés interrogés ont une vision claire de ce qui facilite et de ce qui gêne le transfert.

→ La capacité de l'expatrié à transférer.

Nous détaillons ci-dessous ce qui, selon les expatriés, facilite ou freine le transfert.

⁶³ La typologie des attitudes au retour est détaillée dans la partie suivante et résumée dans le tableau 5.5.

- Facteurs facilitateurs.

La capacité à transférer résulte, selon les expatriés, de la possession de compétences rares et/ou utiles à l'organisation et d'un savoir-faire spécifique en matière de transmission : être présent au bon moment, ne pas en faire trop, oser mettre en place des changements, utiliser son réseau, montrer l'exemple.

- Les caractéristiques des compétences.

Les expatriés ont parfois acquis des compétences liées au contexte international et que ne possèdent pas les personnes qui sont restées : « Je suis beaucoup plus crédible que quelqu'un qui n'aurait pas exercé les fonctions que j'ai exercées en Afrique » .

Les compétences acquises correspondent parfois à des compétences « rares » - compétences environnementales et sociales, par exemple - et sur lesquelles l'entreprise a envie de capitaliser pour « ne pas se retrouver en culottes courtes » selon l'un d'entre eux.

- Le savoir-faire en matière de transfert.

La capacité à transférer nécessite également un certain doigté « ne pas en faire des tonnes... ne pas dire j'ai fait ci, j'ai fait ça, être en réactif... c'est quand il y a un besoin, on doit montrer qu'on est là, qu'on a la solution » et du temps : « Si on fait appel à lui, il est tout à fait ouvert, il prend le temps de transmettre les informations qu'il a, y compris par rapport à ce retour d'expérience » (N-1). La capacité à transférer peut également se traduire par le fait d'oser mettre en place des changements : « Oser faire changer » « Si j'étais pas allé en Allemagne, j'aurais peut-être pas osé changer complètement en fait l'organisation »

Les expatriés ajoutent à cela la dimension « réseau », d'autant plus efficace que le poste au retour est en lien avec le poste d'expatriation : « Il a pu nous aider sur un certain nombre de dossiers en faisant appel à des gens qu'il connaissait dans le cadre de ses anciennes fonctions d'expatrié » (N-1). « Il est évident que ma connaissance à la fois de la problématique kenyane et régionale, mes relations avec les politiques au Kenya...tout ça m'a aidé, tout ça m'a été utile » et la dimension « exemplarité » qui constitue pour eux une façon de transférer « c'est vraiment la manière dans mon approche, ma manière de travailler...après, ils prennent ce qu'ils veulent » « Pour être le meilleur ambassadeur de ces idées-là c'est de démontrer qu'à mon niveau, le fait d'être attentif à ça.. ».

- Les facteurs inhibiteurs

- Les caractéristiques des compétences. Certains expatriés soulignent le

caractère tacite des compétences « là j'en parle avec vous mais c'est ...comment, comment dire, je sais pas en faire une liste, ni de la mettre noir sur blanc sur du papier, c'est très subjectif tout ça, et c'est rentré en moi dans mes comportements... C'est plus une attitude qui fait partie de vous-même, mais on n'en a plus forcément conscience » (Directeur de projets Australie, UK) « Je me suis rendu compte que ce fonctionnement en fait je l'avais acquis sans m'en rendre compte forcément » (Stratégie développement durable UK). Les compétences acquises, si elles ne sont ni utilisées dans le poste au retour ni transmises à d'autres, peuvent devenir obsolètes : « Donc je pense qu'on perd ; c'est pas la première année quand on arrive. Mais c'est vrai que dès qu'on commence à avoir passé deux ans... il y a déperdition»

- La difficulté de l'expatrié à transférer. Celle-ci est liée au fait qu'il s'agit pour lui

d'expériences vécues et non de compétences. Ce frein, cité par de nombreux expatriés est dû à la représentation qu'ont ces derniers : l'expérience apparaît comme difficilement transférable. « C'est quand même une chose qui est difficile à transmettre...transmettre des expériences comme ça, c'est difficile à faire passer », « malheureusement, l'expérience c'est quelque chose qui ne se partage pas, on peut expliquer les différences interculturelles, le truc, le machin, la vie en Asie ou tel aspect mais ça reste l'expérience des autres ». « Il y a en fait la transmission de savoir, mais on ne peut pas remplacer l'expérience : même si vous dites que le four est chaud, tant que vous avez pas mis la main dedans, vous avez une déperdition d'information qui est très très grande »

- Le manque de temps. L'une des difficultés évoquées par rapport au transfert

concerne le manque de temps : « Comment je pourrais transmettre un retour d'expérience parce que j'ai pas le temps » « Le frein, c'est le temps, prendre le temps de transmettre ces informations, ce retour d'expérience »

- L'attitude au retour. Certains expatriés soulignent également leur propre attitude

au retour comme frein au transfert : soit ils se conforment : « Au niveau contribution, il n'y a pas énorme parce que vous vous faites à l'environnement, parce que vous vous faites aux

182

mêmes pratiques, vous vous adaptez en fait » « C'est-à-dire qu'on revient après on rentre quand même dans le franco français, donc je pense qu'on perd. », soit ils veulent changer les choses et se sentent décalés : « Je me sens un peu en décalage...Je remets en question un certain nombre de choses, c'est pas forcément bien accepté d'ailleurs »

Au-delà de la capacité à transférer, la motivation à transférer joue également un rôle dans le transfert.

→ La motivation de l'expatrié à transférer

Celle-ci repose essentiellement sur les valeurs de l'individu et sur sa réponse aux signaux envoyés par l'entourage professionnel.

- Les facteurs facilitateurs

- Les valeurs de l'individu. La motivation de l'expatrié à transférer est reliée parfois à des valeurs personnelles : « J'ai une passion pour tout ce qui touche à la pédagogie, à la transmission, pendant dix ans, j'ai été moniteur de premier secours » « Ce qu'il y a de plus satisfaisant et gratifiant c'est de pouvoir être en capacité de transmettre » et /ou à une logique de don : « Là, quelque part, je ne prends plus, je redonne ».

- Les attentes de l'entourage.

La réceptivité et le soutien des collègues peuvent également jouer un rôle dans la volonté de transmettre. « Compte tenu de l'expérience acquise, l'écoute des autres est beaucoup plus grande qu'elle ne l'était avant de partir à l'étranger » « J'ai entendu par la bande que les gens aiment bien quand je suis dans ce rôle-là. » « Après, quand je sens un intérêt, je développe » « tout est une question de comportement, enfin d'état d'esprit je dirais des deux côtés d'ailleurs ». Ceci aboutit parfois à une reconnaissance, une valorisation : « Oui il y a un autre facteur, ça met en valeur la personne » (N-1) ou une meilleure efficacité dans le travail « Je trouve mon intérêt parce qu'en réalité eux apprennent, ça évite une situation un peu difficile ».

Le soutien du N+1 joue un rôle indirect : en effet, dans notre échantillon, ce n'est pas au N+1 que l'on transfère mais une bonne relation avec ce dernier peut augmenter la satisfaction de l'expatrié au retour et inciter ce dernier à transférer à d'autres. « ça se passe très bien, ma

183

relation avec mon N+1...beaucoup de gens m'ont posé des questions, je leur expliquais comment ça se passait là-bas ».

- Les facteurs inhibiteurs

Le manque d'initiative de l'expatrié. Nous avons vu que l'initiative du transfert vient généralement de l'expatrié et que si ce dernier n'est pas motivé à transférer, le transfert n'a pas lieu. Les expatriés soulignent le caractère individuel du transfert, pour eux, tout repose sur la personne : « Tout ce que je vous ai dit, c'est basé sur des comportements, des valeurs, des états d'esprit, c'est au niveau de la personne...y a pas de process particulier ». Si l'expatrié ne reçoit pas de signaux positifs de son environnement, il sera moins enclin à transférer.

Parmi les facteurs influençant la motivation à transférer, nous avons cherché à savoir si la satisfaction au retour joue un rôle, nous exposons ci-dessous nos résultats.

→ La satisfaction par rapport au retour

- La satisfaction professionnelle.

Comme nous l'avons annoncé dans le chapitre 3⁶⁴, nous avons repris la classification des réactions de l'expatrié au retour, adaptée d'Adler (1981) et de Roger & Tremblay (2004) et l'avons appliquée à notre échantillon.

Pour identifier la position des cadres sur l'axe actif/passif, nous avons relevé dans quelle mesure ils avaient ou non pris l'initiative de mettre en place des changements liés à leur expérience d'expatriation, par exemple : constitution d'une équipe multiculturelle (recrutement de personnes d'autres nationalités), réorientation des métiers de l'équipe et de son mode de fonctionnement, changement de méthodes de travail (organisation des réunions, délégation) « Ca permet de changer un peu sa méthode de travail quand on revient », « Depuis que je suis parti en Asie, je ne fais plus le travail de mes collaborateurs », « J'ai changé ma méthode de management », mise en place de plans de « coaching » technique pour transmettre les compétences techniques, reconfiguration de dispositifs (achats, commercial) « C'est des options différentes et des choses qui ont marché

⁶⁴ Voir partie 3.3.2. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'individu

juste parce qu'elles ont été abordées de façon différentes », transfert d'expérience d'un pays à l'autre. Les actifs ont pris l'initiative de mettre en place des changements tel que décrits ci-dessus, les passifs n'ont pas pris une telle initiative.

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

Dans notre échantillon de 39 personnes, 13 (soit 32%) ressortent comme satisfaites. La catégorie des insatisfaits compte 8 personnes (soit 20%). La catégorie intermédiaire est composée de 10 « partagés » et de 8 « neutres ». Nous avons réparti ces 18 personnes (soit 46% de l'échantillon) entre les « hésitants » (13%), qui restent actifs, et les passifs (33%) qui restent « en retrait ».

Tableau 5.5 Les réactions des expatriés au retour (n=39)

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

Le retour au pays est envisagé comme une continuité avant le retour, mais, lorsqu'il se produit, l'expatrié réalise souvent qu'il s'agit d'une nouvelle rupture qui nécessite de faire le deuil de la situation antérieure à l'étranger. La phase de transition est difficile à surmonter sans le soutien de l'organisation, et tant que cette période n'est pas terminée il lui est difficile de prendre un nouveau départ.

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

Les cadres expatriés satisfaits (34%) expriment leur satisfaction par rapport à :

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

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

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

Les cadres expatriés insatisfaits (20%) regrettent essentiellement un manque de soutien organisationnel, qui se traduit par :

- un manque d'accompagnement au retour : il faut se prendre en charge soi-même : « Le retour n'est pas évident. Et c'est à vous de trouver votre poste » « On a été de mon point de vue pas du tout encadrés » « C'était pas prévu d'avance, c'était pas organisé. Et dans le

retour, je n'utilise rien en fait de mes compétences linguistiques » « C'est l'accompagnement où finalement on a assez peu d'aide. On est très bien traité toujours avant de partir, mais au retour ... » « Si vous voulez, c'est comme le départ de la fusée à Cap Canaveral, c'est vachement organisé, mais le retour de la navette, à chaque fois, c'est toujours un peu le bazar... le retour, ça n'intéresse plus l'entreprise»

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

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

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

Les cadres partagés ou neutres (46%) sont souvent satisfaits de leur poste au retour et du climat au sein de leur équipe, leur insatisfaction porte essentiellement sur le manque de soutien organisationnel. Les exemples qui suivent illustrent la coexistence de ces deux sentiments contradictoires :

Tableau 5.6 Les motifs de satisfaction et d'insatisfaction des expatriés
« partagés » et « neutres »

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

Ces résultats témoignent de la complexité de l'expérience de mobilité internationale et offrent quelques pistes de réflexion autour des deux thèmes que sont le poste au retour et le soutien organisationnel.

Afin de poursuivre notre analyse et de vérifier l'impact de la satisfaction sur le transfert, nous avons étudié les récits de transmission et de non transmission des expatriés. Nous avons conservé la classification des attitudes au retour : avec un axe satisfait/ partagé ou neutre et insatisfait et un axe actif/passif et avons fait apparaître le pourcentage de transmission pour

chaque catégorie. Par exemple, pour la catégorie des rebelles et des développeurs, ceci signifie que chacun d'entre eux a au moins un récit de transmission, le taux est donc de 100%.

Tableau 5.7 Récits de transmission des expatriés au retour (en % de chaque catégorie) n= 39

	Insatisfait	Partagé/neutre	Satisfait
Actif % de transmission	Rebelle 100%	Hésitant 60%	Développeur 100%
Passif % de transmission	Résigné 75%	En retrait 84%	Bienheureux 75%
Périmètre de transmission	Transmission aux jeunes cadres, plus réceptifs	Transmission à l'équipe proche	Transmission à un public large

Notre premier constat est le suivant : le fait de transmettre n'est pas lié à l'appartenance à l'une des catégories citées car au total 82% des personnes de l'échantillon transmettent ; le fait d'être satisfait n'augmente pas la transmission car les catégories satisfait et insatisfait ont les mêmes pourcentages ; dans ces deux catégories, les actifs sont 100% à transmettre et les passifs 75%.

En revanche, ce qui varie, c'est le périmètre de transmission : plus l'expatrié est satisfait, plus le périmètre est large.

- Les expatriés satisfaits sont soit sollicités -en interne ou en externe- soit prennent l'initiative de transmettre. Cela les conduit d'une part à formaliser les compétences acquises et d'autre part à transmettre à un public large : interventions dans des séminaires, séances de formation au sein de l'université d'entreprise ou d'organismes extérieurs, organisation d'un

séminaire interculturel pour leur propre équipe.... Parmi les satisfaits, on distingue les actifs et les passifs, les actifs ont tendance à prendre l'initiative et les passifs attendent d'être sollicités. Dans les deux cas, l'organisation se conduit parfois de manière paradoxale : si la transmission d'individu à individu est bien perçue, le fait de créer un groupe d'échanges au sein d'une fonction peut être mal perçu « quand on a créé une séance un peu plus large, ça a été perçu comme potentiellement une fronde, une critique des systèmes » (Directeur financier de Division). D'autres expatriés ne sont sollicités que par des entreprises ou organismes extérieurs, ce qui paraît étonnant à certains « c'est pourtant la société X qui me paie ».

- Les expatriés partagés ou neutres transmettent à l'équipe qui les entoure, qu'il s'agisse de collaborateurs ou de collègues, de leur direction ou d'une autre direction. Le mode de transmission est plutôt de type informel et repose sur l'interaction, ceci signifie que ce mode est dépendant de la capacité et de la motivation de l'expatrié à transmettre et de la capacité et de la motivation de l'interlocuteur à recevoir. Il s'agit donc d'un transfert plus conditionnel. Nous avons vu précédemment que dans la catégorie des « partagés ou neutres », les expatriés sont satisfaits de leur poste et de leur équipe au retour et insatisfaits du manque de soutien organisationnel. Ceci se traduit dans leurs récits de transmission car ils mettent en avant leur propre rôle au sein de l'équipe et ne mentionnent pas de sollicitations externes ou internes. Pour eux, la transmission fait partie de la fonction de manager. Leurs récits confirment que ce sont les éléments de satisfaction -le poste et l'équipe- qui entrent en jeu dans la transmission.

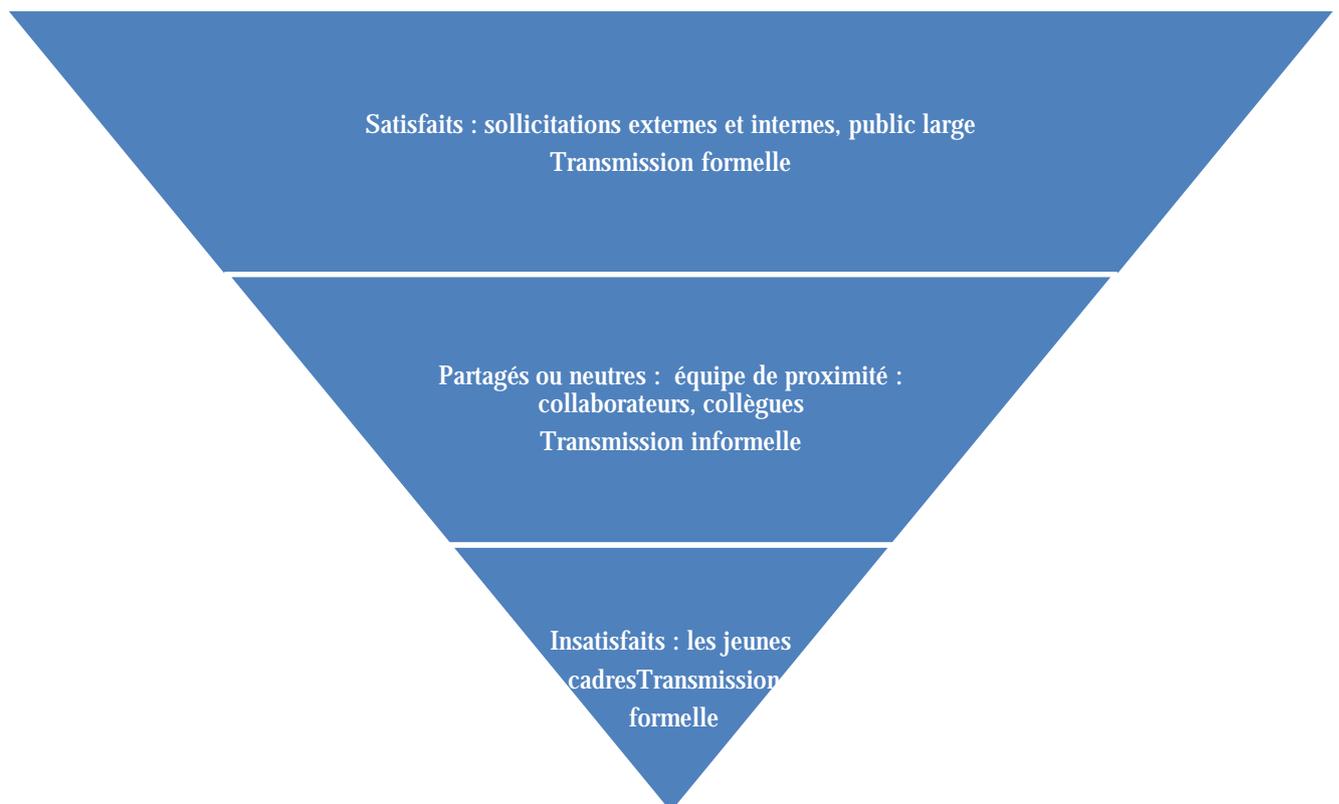
- En ce qui concerne les insatisfaits, ceux-ci ont une approche orientée vers les processus – organiser, formaliser - parfois dérangeante pour l'entourage professionnel car ils disent « semer la pagaille » et sélective, orientée vers un public spécifique que sont les jeunes cadres, qu'ils considèrent comme les plus réceptifs. Leur périmètre est donc plus limité et le transfert est fortement conditionnel.

- Pour chaque catégorie, ce qui varie entre les actifs et les passifs c'est l'initiative du transfert : les actifs prennent l'initiative de transférer, les passifs non. Il existe en quelque sorte une échelle du caractère plus ou moins conditionnel du transfert : plus l'expatrié est actif, moins le transfert est conditionnel ; à l'inverse, plus l'expatrié est passif, plus le transfert

est conditionnel. A cela s'ajoute la dimensions satisfaction/insatisfaction qui fait varier le périmètre.

Notre analyse des récits ne montre pas de lien formel entre la satisfaction et le fait de transmettre, nous constatons que la satisfaction influence le périmètre et le mode de transmission : les salariés totalement satisfaits sont satisfaits du soutien organisationnel et plus sollicités que les autres par l'organisation, les salariés partagés ou neutres accordent de l'importance à la transmission à leur équipe et à leur entourage professionnel proche car leurs deux critères de satisfaction sont le poste et l'équipe, les salariés insatisfaits transmettent aussi mais n'hésitent pas à déranger, quitte à passer pour des « empêcheurs de tourner en rond » et se montrent particulièrement sensibles à la population des jeunes cadres, plus réceptive selon eux.

Figure 5.4 Le périmètre et le mode de transmission en fonction des typologies au retour



Enfin, les expatriés de notre échantillon sont globalement satisfaits de leur poste au retour et sont 82% à transmettre. Ce qui semble faire la différence c'est l'absence de soutien organisationnel qui va faire « basculer » les expatriés dans la catégorie des

« partagés » ou « neutres », voire des « insatisfaits », et réduire ainsi le périmètre de transmission. Ceci va rendre la transmission plus ou moins dépendante des individus, donc plus ou moins conditionnelle. Ce qui fait la différence c'est également une caractéristique individuelle : plus l'expatrié est actif plus il prend l'initiative du transfert, plus l'expatrié est passif moins il prend l'initiative.

- Satisfaction personnelle

Puisque dans l'expérience d'expatriation les aspects professionnels et personnels sont mêlés, il nous a paru important d'aborder la notion de satisfaction personnelle.

Pour les cadres de notre échantillon, l'expatriation est vécue comme un projet familial « enrichissant » et la plupart des personnes interrogées mettent l'accent sur la dimension personnelle et professionnelle de l'expatriation. « Et donc globalement sur le plan personnel, l'enrichissement est énorme pour ma famille » (Directeur transversal Australie, UK) « Je dirais qu'il y a quand même une décision familiale d'ailleurs...moi ça m'intéressait en termes de travail, mais il faut un environnement familial qui fait qu'il faut pouvoir le faire. Faut que tout le monde soit d'accord » (Femme Directeur financier business line, Allemagne). Le déroulement de l'expatriation a été jugé globalement satisfaisant, à la fois pour l'expatrié, le conjoint et les enfants lorsqu'il y en a. Aucun retour anticipé n'a été à déplorer.

En ce qui concerne le retour, les avis sont mitigés.

Pour certains, le retour s'est bien passé : « D'un point de vue personnel... ma femme n'est pas française, bon elle s'adapte bien, tout va bien » « Globalement ça s'est très bien passé, y compris pour mon épouse et ma fille ».

Pour d'autres, le manque d'accompagnement au retour a eu parfois des conséquences lourdes sur la famille : « Le retour a été très dur. Les trois aînés ont finalement perdu un an, alors qu'ils sont trilingues et qu'ils ont une expérience riche » « Le retour à l'école a été très dur. Enfin, j'ai été obligé de le changer trois fois d'école ».

L'examen de la satisfaction personnelle vis-à-vis de la période de mobilité et du retour, bien que n'étant pas directement au cœur de notre sujet, montre que les expatriés sont plutôt satisfaits de la période de mobilité et plutôt mitigés en ce qui concerne la gestion du retour qui a parfois eu des conséquences importantes sur leur propre famille. Ceci peut

expliquer le fort pourcentage -46%- d'expatriés partagés ou neutres qui sont, nous l'avons vu, satisfaits du poste au retour et insatisfaits du manque de soutien organisationnel.

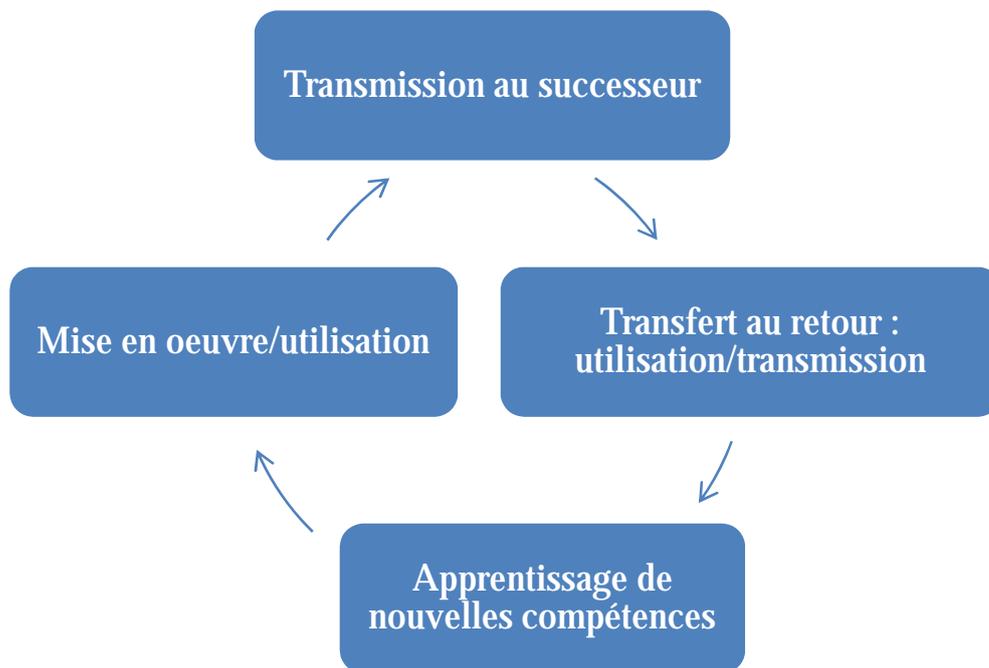
En synthèse, pour les expatriés, le transfert de compétences au retour de mobilité internationale recouvre quatre phases principales :

- l'acquisition de nouvelles compétences
- la mise en œuvre de ces nouvelles compétences dans le poste d'expatriation
- la transmission au successeur en fin de mission
- l'utilisation et la transmission de certaines de ces compétences au retour.

Les récits des expatriés permettent de confirmer quelques points clés du transfert : Le poste occupé, que ce soit en expatriation ou au retour, joue un rôle essentiel dans le processus d'apprentissage et de transmission car c'est le poste qui permet l'acquisition de nouvelles compétences et le transfert de ces mêmes compétences. Le terme de « continuité » employé par les expatriés décrit ces logiques successives d'apprentissage et de transmission. Le soutien organisationnel et le soutien social sont également identifiés par les expatriés comme deux éléments clés du transfert.

La figure ci-dessous illustre cette notion de cycle d'apprentissage et de transfert et met en évidence l'importance des conditions dans lesquelles s'effectue le départ en expatriation et le retour

Figure 5.4. Le processus d'apprentissage et de transfert de compétences de l'expatrié



Dans le chapitre suivant, nous allons commenter plus en détail nos résultats et les discuter.

Résumé du chapitre 5

Dans la section 5.1 Les expatriés décrivent la mobilité internationale comme une expérience de mobilité complexe, à plusieurs niveaux, au cours de laquelle on acquiert une « palette » de nouvelles compétences. du fait du contexte culturel différent et de la taille, voire de l'éloignement géographique de la filiale locale.

Si les expatriés ne s'approprient pas le terme de « compétence » et lui préfèrent celui d'« expérience », ils savent décrire les acquis liés à leur mobilité : compétences interculturelles, personnelles, managériales et de gestion, politiques et « réseau ». En termes de définitions, on retrouve dans les propos des expatriés les notions de connaissance (savoir), d'expérience (savoir-faire) et de personnalité (savoir-être).

Dans la section 5.2., la question du transfert de compétences est traitée. Les expatriés confirment que le transfert peut avoir lieu vis-à-vis de soi-même - on parle d'utilisation des compétences - ou vis-à-vis d'autrui -on parle de transmission-. Les expatriés font également la distinction entre la transmission au successeur dans le pays d'expatriation - qui est formalisée et considérée par certains comme « la » transmission officielle - et la transmission aux équipes proches après le retour qui est perçue comme informelle, non organisée et dépendant des interactions entre individus. Les résultats confirment que la transmission des compétences acquises en expatriation a lieu dans l'environnement de travail proche -collaborateurs, collègues de travail-. L'analyse met également en relief une « cartographie » de la transmission informelle, avec une particularité de notre échantillon : lorsque le transfert concerne un N+1, il s'agit d'un N+1 d'une autre direction. Le transfert au N+1 ou N+2 est perçu comme difficile.

Nous analysons ensuite les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert vus par les expatriés. En ce qui concerne l'organisation, nous analysons la culture, les processus RH et le comportement des membres de l'organisation et leur influence positive ou négative sur le transfert. En ce qui concerne l'individu, nous analysons la capacité et la motivation à transférer et la satisfaction au retour comme facteurs influençant le transfert.

Les résultats concernant les facteurs inhibiteurs confirment qu'une culture d'entreprise ethnocentrique, se traduisant notamment par l'existence de « stéréotypes » vis-à-vis des expatriés, un manque de processus et un manque de réceptivité des

membres de l'organisation sont autant de freins à la transmission de compétences.

En ce qui concerne l'individu et les facteurs facilitateurs, nous avons vu que l'attribution d'un poste au retour conforme aux attentes de l'expatrié va faciliter l'utilisation des compétences acquises, qui constitue l'une des formes de transfert. Le soutien organisationnel – accompagnement au retour, aide à la formalisation des compétences, sollicitations – favorise la transmission des compétences – qui constitue l'autre forme de transfert - à condition que l'expatrié ait la capacité et la motivation pour le faire.

La question de la satisfaction au retour a été abordée sous forme de typologie avec un axe satisfaction/insatisfaction et un axe actif/passif. Dans notre échantillon (n=39), 34% des expatriés sont satisfaits, 46% sont partagés ou neutres et 20% sont insatisfaits.

Cependant, 82% des expatriés transfèrent, ce qui fait la différence, c'est le périmètre de transfert : plus un expatrié est satisfait, plus son périmètre de transfert est vaste ; à l'inverse, si l'expatrié est partagé ou neutre ou insatisfait, son périmètre de transfert est plus réduit. Si l'expatrié est actif, il prend volontiers l'initiative du transfert, s'il est passif, il ne prend pas l'initiative du transfert.

L'analyse des motifs de satisfaction et d'insatisfaction met en évidence le poste au retour comme facteur de satisfaction et le manque de soutien organisationnel comme facteur d'insatisfaction.

En ce qui concerne les freins pour l'individu, ceux-ci sont liés d'une part au poste au retour qui n'offre pas toujours la possibilité de transférer les compétences acquises et d'autre part au manque de capacité et de motivation de l'expatrié à transmettre. En effet, l'expatrié peut être freiné par ses propres représentations s'il considère qu'il s'agit d'expérience plus que de compétences et que l'expérience ne se transmet pas. En ce qui concerne les compétences acquises, les expatriés estiment que ces compétences, si elles ne sont ni utilisées dans le poste, ni transmises à d'autres, peuvent devenir obsolètes. De plus, les compétences d'adaptation qui leur ont permis de s'adapter à leur nouvel environnement se traduisent parfois au retour par une conformité à l'environnement – réadaptation au nouvel environnement - qui peut freiner le transfert car « on rentre dans le franco-français » ou, au contraire, une volonté de changer les choses qui les fait passer pour des « empêcheurs de tourner en rond »

Chapitre 6. Discussion et conclusion

Nous avons cherché dans cette thèse à mieux comprendre ce que recouvre la notion de transfert de compétences au retour de mobilité internationale et à vérifier par une étude empirique quelles sont les variables influençant le transfert.

Notre objectif était de faire le point sur une question émergente et d'apporter notre contribution aux deux études empiriques (Berthoin Antal, 2000 et 2001) et aux deux études théoriques (Lazarova & Tarique, 2005, Oddou, 2009) existant à notre connaissance sur le sujet.

Tout d'abord, nous rappelons les principaux fondements de notre travail et la méthodologie de recherche que nous avons retenue. Ensuite, nous revenons sur nos résultats et les discutons.

6.1. Synthèse

Dans notre revue de littérature, nous avons vu que, dans un contexte de mondialisation et de guerre des connaissances, les compétences acquises par les expatriés constituent un actif stratégique pour l'organisation. Nous avons vu également que les enjeux de la mobilité internationale peuvent varier en fonction du type d'entreprise, de sa culture et de son stade de développement à l'international (Perlmutter, 1969, Adler, 1991) et que l'un des enjeux pour l'individu est sa capacité à s'adapter à son nouvel environnement. La relation individu/organisation et la « congruence » entre leurs attentes respectives va également influencer la réussite de la mobilité.

Le Pargneux (2009) décrit les « critères de réussite de la mobilité internationale » qui sont, pour l'organisation : l'atteinte des objectifs organisationnels clés, la rétention des expatriés et le transfert de connaissances et compétences et, pour l'individu la réussite au poste de travail, la réussite de carrière et l'acquisition de compétences. Son modèle théorique a servi de base à notre réflexion. et nous nous sommes attachée à analyser le troisième critère organisationnel : le transfert de compétences au retour de mobilité internationale qui constitue le cœur de notre problématique et est traité dans les chapitres 3 (aspects théoriques) et 5 (aspects empiriques). Notre analyse est synthétisée dans un schéma théorique qui réunit les quatre principaux facteurs influençant le transfert : les typologies d'organisations, d'individus, et de compétences et la relation individu/organisation.

Nous avons alors exploré les enjeux du retour de mobilité internationale et repris les critères de réussite au retour identifiés par Le Pargneux & Cerdin (2009) qui sont, pour l'organisation, identiques à ceux de la mobilité internationale et, pour l'individu, quasiment identiques sauf le critère « acquisition de compétences » qui est remplacé par celui d'« employabilité » au retour et peut être décrit comme le développement de « compétences requises sur le marché du travail » (Baruch, 2001).

La gestion du retour par l'organisation –, accompagnement au retour, processus RH – va faciliter ou non la réintégration de l'individu : le soutien organisationnel constitue l'un des facteurs clés de succès du retour. L'attitude des membres de l'organisation joue également un rôle dans la réintégration de l'expatrié : celle-ci peut être soit « xénophobe » (Adler, 1981) soit réceptive ; dans ce dernier cas, le soutien social apporté par les collègues va favoriser la réintégration de l'expatrié.

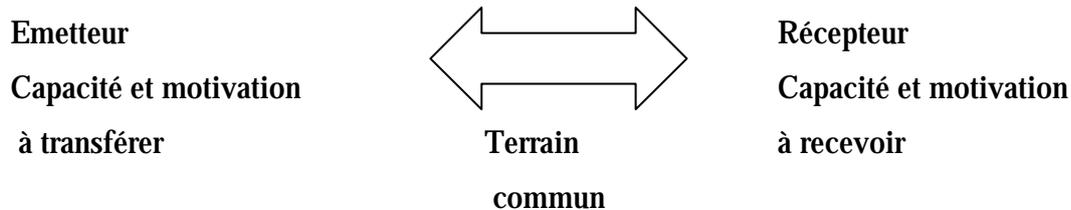
L'attitude de l'individu au retour et sa faculté de réadaptation détermine également le succès du retour : nous avons développé une typologie, adaptée d'Adler (1981) qui, autour de deux axes, un axe satisfait/insatisfait et un axe actif/passif, permet d'illustrer les réactions et attitudes de l'individu au retour. Cette typologie est reprise ensuite pour mesurer la satisfaction des individus et son impact sur le transfert.

Nous nous sommes ensuite intéressée aux compétences acquises – pour transférer des compétences, il faut les acquérir- et au processus de transfert.

La littérature sur les compétences est abondante, et nous avons identifié quatre typologies de compétences qui nous paraissent pertinentes par rapport à notre problématique, celles de Berthoin Antal (2000), Fink, Meierwert & Rohr (2005), Polanyi (1996) et Penmartin (2005). Ces grilles de lecture nous ont permis de préciser les compétences acquises par les expatriés et leur rôle dans le transfert.

La notion de transfert peut se traduire par le transfert à soi-même - ou utilisation - et le transfert à autrui - ou transmission-. Dans notre approche, nous nous intéressons aux deux formes de transfert et à l'impact des différents facteurs sur chacune des formes de transfert. Nous avons ensuite souligné l'importance de l'interaction entre individus nécessaire au transfert (Nonaka & Takeuchi, 1995) et le type d'outils appropriés (Lazarova & Tarique, 2005) en fonction du caractère plus ou moins tacite des compétences acquises par les expatriés.

Nous avons présenté et commenté le modèle théorique du transfert proposé par Oddou & al (2009) qui met en évidence la relation individu/organisation comme une relation entre émetteur (l'individu) et récepteur (l'organisation). Les principaux facteurs sont organisés par les auteurs autour de la capacité et de la motivation à transférer, du côté de l'individu, et de la capacité et de la motivation à recevoir, du côté de l'organisation.



Les auteurs confirment que le lieu de transfert est l'unité de travail, c'est-à-dire l'environnement professionnel proche (Berthoin Antal, 2001), qui constitue le terrain commun (« shared field ») entre individu et organisation. Nous concluons ce chapitre par une synthèse de notre revue de littérature pour identifier les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert, du côté de l'organisation⁶⁵ et du côté de l'individu⁶⁶ et proposons un modèle théorique regroupant les différents facteurs⁶⁷.

Pour l'étude empirique, nous avons choisi une approche qualitative qui nous a parue pertinente pour observer un phénomène émergent et approfondir sur le terrain une problématique d'actualité pour les entreprises. Compte tenu de notre passé professionnel de DRH internationale, nous avons eu accès d'une part à un cercle de DRH – qui a confirmé l'intérêt de notre problématique- et d'autre part à deux échantillons :

- un premier de 8 expatriés, qui a constitué notre étude préalable et nous a permis de voir comment les expatriés rentrés dans leur pays d'origine depuis 6 mois minimum et 3 ans maximum réagissaient à la thématique de l'acquisition et du transfert de compétences et de mettre au point notre guide d'entretien final.

⁶⁵ Tableau 3.15.

⁶⁶ Tableau 3.16

⁶⁷ Figure 3.3.

- un second, qui comprenait 39 cadres appartenant à trois grandes entreprises industrielles françaises fortement internationalisées et étant rentrés d'expatriation depuis moins de 2 ans et a constitué la base de notre étude approfondie. Celle-ci nous a permis de mettre en évidence les principaux facteurs influençant le transfert de compétences.

Notre questionnaire portait sur la période d'expatriation et l'acquisition de compétences, puis sur le retour d'expatriation et le transfert. Les dimensions concernant la culture d'entreprise et la relation individu/organisation sont apparues dans les propos des expatriés et nous les avons intégrées dans notre analyse.

Puis nous avons présenté nos résultats, que nous allons maintenant confronter à la revue de littérature et commenter dans la partie suivante⁶⁸.

6.2. Discussion

Notre étude empirique avait pour objectif de contribuer à répondre à la question de recherche : « Quels sont les facteurs influençant le transfert de compétences au retour de mobilité internationale chez les cadres expatriés de haut niveau ? ».

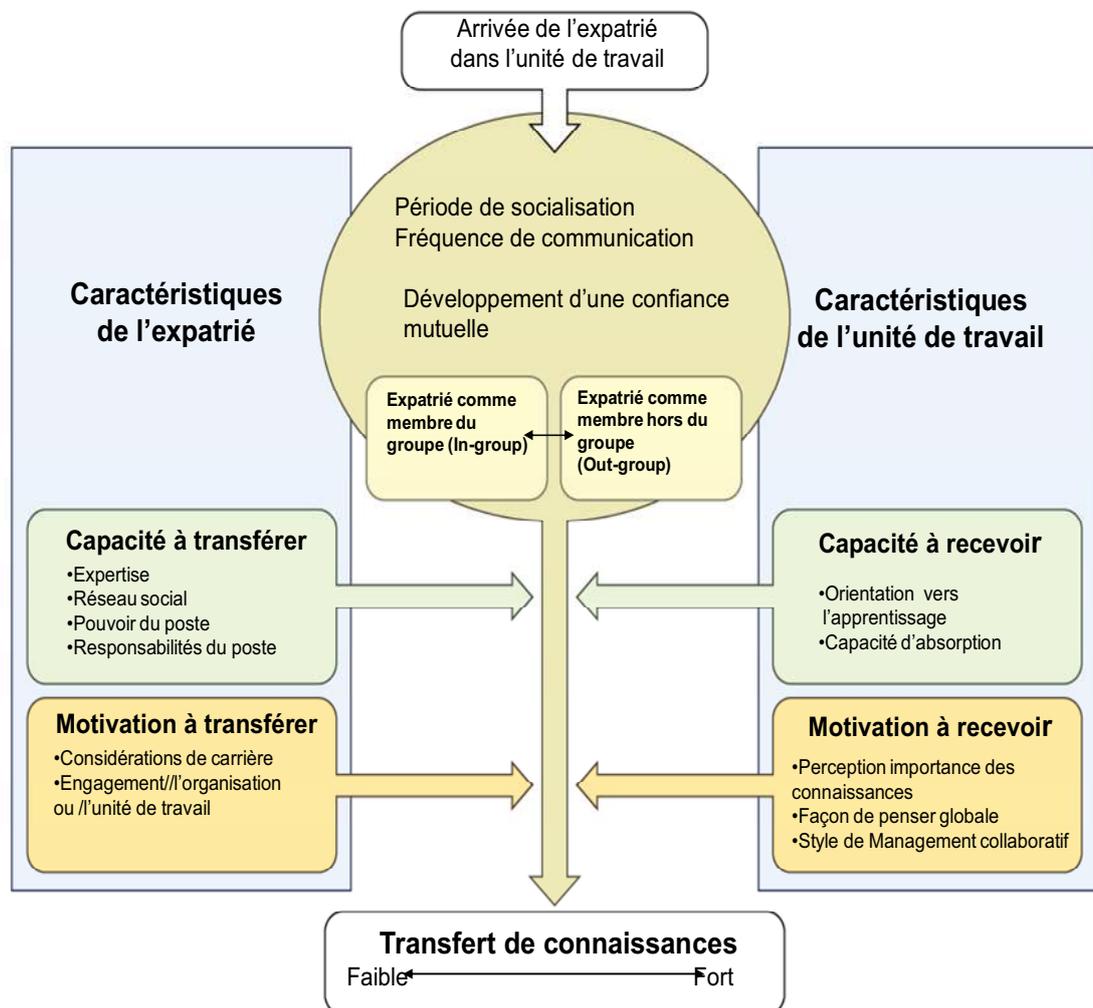
Pour clarifier la présentation, nous avons fait le choix de structurer notre discussion autour des principaux facteurs influençant le transfert, selon l'approche proposée par Oddou & al. (2009). Nous regardons dans un premier temps les facteurs influençant la capacité et la motivation de l'individu à transférer et, dans un deuxième temps, les facteurs influençant la capacité et la motivation de l'organisation à recevoir.

Pour une meilleure compréhension, nous reprenons ci-après le schéma proposé par Oddou & al. (2009) tel que nous l'avons présenté précédemment⁶⁹.

⁶⁸ Notre document de travail figure en annexe 1

⁶⁹ Figure 3.2.

Figure 6.1. Les variables influençant le transfert de compétences au retour de mobilité internationale⁷⁰ adapté d'Oddou & al. (2009)



6.2.1 La capacité de l'individu à transférer.

Cette capacité est influencée par les compétences acquises, le réseau social et le poste au retour.

6.2.1.1. L'acquisition de compétences ou « expertise ».

Pour être capable de transférer, il faut avoir acquis des compétences, que celles-ci soient identifiées et il faut savoir transférer.

⁷⁰ « Repatriating knowledge : variables influencing the transfer process »
202

→ Acquérir des compétences.

Nous avons vu (Le Pargneux, 2009) que l'un des enjeux individuels de la mobilité internationale concerne l'acquisition de compétences nouvelles. L'acquisition de compétences permet de développer l'employabilité, problématique qui est désormais intégrée par les salariés (Roussillon, 2005). On parle de « promesse d'employabilité » du côté de l'entreprise, comme étant l'un des dispositifs de gestion de carrière (Dany, 2001).

De leur côté, les expatriés interrogés parlent d'« envie d'apprendre ». Selon eux, l'expatriation fonctionne comme un « accélérateur d'apprentissage » et permet d'acquérir une « palette de compétences » utiles pour la suite de leur parcours. Elle constitue le plus souvent une expérience de mobilité « à plusieurs niveaux » fonctionnel, hiérarchique et géographique ; cette dernière dimension se traduit, pour les expatriés, par l'acquisition d'une « couche » de connaissances supplémentaire.

Les expatriés mentionnent les motifs d'expatriation comme pouvant influencer l'acquisition de compétences : une expatriation à orientation « business » ou « management » serait, selon eux, plus favorable à l'acquisition de compétences nouvelles qu'une expatriation ayant pour vocation le transfert de compétences techniques, avec le risque de perte de compétences si on ne continue pas à apprendre. Ce risque de perte de compétences est souligné par plusieurs auteurs dont Roussillon (1984).

En ce qui concerne les motifs d'expatriation, nous en avons identifié trois principaux⁷¹ : le transfert d'expertise, le contrôle et le développement des personnes. Evans & al. (2002) parlent d'orientation demande - « demand driven »- pour décrire les deux premiers motifs d'expatriation et d'orientation apprentissage -« learning driven »- pour décrire le troisième motif qui se caractérise par un objectif d'apprentissage individuel ou organisationnel.

→ Identifier les compétences

Nous avons vu que les définitions de la notion de compétence abondent dans la littérature et nous avons retenu une définition large englobant les notions de savoir, savoir-faire et savoir – être⁷². Lorsqu'on les questionne, les expatriés décrivent des « connaissances » - qui

⁷¹ Voir partie 1.3.1.

⁷² Voir partie 3.1.1.

correspondent à la notion de « savoir » de la littérature -, des expériences - ou « savoir-faire » - et une personnalité - ou « savoir-être »-.

S'ils comprennent la notion de compétence, les expatriés ne s'approprient pas totalement le terme de « compétence », qui est soit assimilé aux compétences techniques, soit vécu comme un concept ou un outil RH – comme le bilan de compétences, par exemple - ; ils lui préfèrent celui d'expérience, qui reflète pour eux un vécu personnel, implicite et difficile à transmettre. On voit ici que la représentation qu'ont les expatriés de la compétence peut constituer un frein, puisque selon eux, seules les compétences techniques sont identifiées et transférées ; quant aux autres compétences ou « expériences », le transfert est problématique car « l'expérience ne se transmet pas ». Les expatriés confirment ainsi le caractère tacite de certaines compétences ; le transfert nécessite alors une interaction avec d'autres membres de l'organisation ou une formalisation.

Le caractère tacite de certaines compétences :

La notion de connaissance tacite développée par Polanyi (1996) est identifiée par de nombreux auteurs dont Adler (1981) comme rendant le transfert difficile. Pour Nonaka & Takeuchi (1995) l'interaction permet la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites⁷³ et le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel, grâce à la « spirale du savoir » qui se décompose en quatre phases. A chaque phase de transformation correspondent des outils adaptés.

Lazarova & Tarique (2005) décrivent ainsi des outils à faible, moyenne ou forte intensité en fonction du caractère plus ou moins tacite des compétences à transférer. Ainsi, les conférences, les présentations, les articles dans le journal interne font partie des outils à faible intensité, destinés à transférer les connaissances explicites ; les travaux de groupe, études de cas et simulations sont appropriés au transfert de connaissances un peu moins explicites, tandis que l'intégration des expatriés dans des équipes stratégiques, des projets transnationaux ou leur nomination comme formateurs ou coachs pour des équipes internationales sont des outils basés sur une interaction forte, propre au transfert des connaissances tacites.

⁷³ Figure 3.1

Les types de compétences à identifier

Les typologies de compétences décrites par les expatriés correspondent à la typologie de Fink, Meierwert & Rohr (2005) qui distinguent les compétences environnementales – que nous nommons « interculturelles »-, les compétences managériales et de gestion, les compétences politiques et « réseau » et les compétences personnelles.

Dans un environnement mondialisé et à forte orientation financière, le fait de savoir coopérer avec des personnes issues d'autres cultures, d'avoir appris à gérer un centre de profit, une équipe multiculturelle, un projet, d'avoir élargi son réseau, d'avoir su prendre du recul, d'être autonome et ouvert d'esprit sont autant de compétences utiles à l'organisation.

Le fait d'identifier ces compétences et d'aider les expatriés à les expliciter facilite le transfert.

En ce qui concerne les compétences environnementales, les expatriés font une distinction entre les compétences acquises dans les différents pays, par exemple en Belgique et en Allemagne développer une approche pragmatique, en Angleterre, développer l'assurance et la confiance en soi, en Asie, le respect de l'autre... Dans un autre registre, certains auteurs (Minbaeva & Michailova, 2004) confirment qu'à différents types de missions –court terme ou long terme- correspondent différents types d'apprentissages. Les missions court terme - < 1 an- permettraient aux expatriés d'acquérir des compétences globales, utilisables dans plusieurs contextes et augmenteraient leur capacité à transmettre; les missions long terme - > 1 an - permettraient aux expatriés de développer leur autonomie, leur sens des responsabilités et leur attachement à l'entreprise et augmenteraient leur motivation à transmettre. Notre étude, centrée sur les expatriés ayant effectué des missions à long terme, ne nous a pas permis de vérifier ces deux dimensions. Il semblerait que le fait d'avoir effectué une mission à long terme se soit traduit chez les expatriés interrogés par un contrat psychologique de type relationnel avec une motivation à transférer, nous avons vu que cette motivation peut être freinée par un certain nombre de facteurs, dont le manque de soutien organisationnel et social.

La formalisation.

Le Boterf, (2006) dans sa description des différentes phases du transfert, décrit la phase d'explicitation comme une phase de réorganisation de l'action, qui nécessite souvent un « médiateur » extérieur, sinon l'individu en reste à l'aspect « anecdotique » du récit (Rapport Magellan, 2004). L'existence de séances de debriefing (Black & Gregersen, 1991, Berthoin

Antal, 2001) ou l'utilisation de la technique du récit (Cercle Magellan, 2004, Boudes & Browning, 2005, Boudes, 2006) facilitent l'explicitation.

Les expatriés interrogés confirment ne pas avoir été aidés dans la formalisation des compétences acquises et avoir besoin d'un accompagnement pour « digérer ».

L'exemple des compétences interculturelles illustre ce manque d'accompagnement : lorsque les expatriés décrivent les compétences interculturelles acquises, ceux-ci font parfois référence à des stéréotypes – « les anglais sont comme ci, les chinois sont comme ça » - concernant les différentes cultures et en restent à l'expérience vécue, sans parvenir à expliciter et conceptualiser celle-ci, ce qui peut constituer un frein au transfert. Pour Brasseur (2008), l'effet produit par les stéréotypes peut être neutralisé lorsque les sujets sont alertés de l'impact potentiel de leurs stéréotypes sur leur manière d'agir. Ceci signifie, en ce qui concerne les expatriés, que le fait d'être sensibilisés à l'influence des stéréotypes sur leur comportement permettrait d'éviter les effets négatifs de la catégorisation sociale.

→ Savoir transférer

Il ne suffit pas d'avoir des compétences, il faut savoir les transférer, c'est-à-dire savoir comment s'y prendre et choisir le moment approprié.

Comment ?

Dans son étude empirique Berthoin Antal (2000) distingue trois moyens au service de l'expatrié pour faciliter le transfert- nous reviendrons sur les deux premiers dans la partie suivante - : une position de pouvoir qui confère une « visibilité externe », l'utilisation par l'expatrié de son « réseau », d'autant plus efficace que le poste au retour est en lien avec le poste d'expatriation et l'exemplarité, qui constitue une façon de transmettre et de faire changer l'organisation, notamment lorsque l'individu n'occupe pas une fonction à responsabilités au retour.

Etre exemplaire, c'est être un modèle pour l'autre, ceci rejoint la notion d'apprentissage social ou apprentissage par modélisation développée par Bandura (1977) et qui fait de l'individu un modèle dont on a envie d'apprendre. Oddou & al. (2009) décrivent la période de socialisation au retour qui permet à l'expatrié ayant réussi son adaptation d'être qualifié d'individu « in group », c'est-à-dire à qui on fait confiance et dont on a envie d'apprendre.

Pour les auteurs, cette condition n'est pas suffisante : pour que le transfert ait lieu, il faut

également que le poste au retour soit en lien avec le poste d'expatriation et que l'unité de travail soit orientée vers l'apprentissage.

Lorsqu'on les interroge sur le processus de transmission, les expatriés confirment qu'ils utilisent l'un des trois moyens présentés par Berthoin Antal (2000), en fonction de la situation. Ceci tendrait à confirmer qu'un poste à responsabilités n'est pas le seul facteur facilitant et que les compétences relationnelles⁷⁴ - le réseau- et le fait d'être un modèle pour l'autre - le statut « in group »⁷⁵ et de posséder un « savoir-faire » en matière de transmission favorisent également le transfert.

Quand ?

Les connaissances conditionnelles - le quand⁷⁶ sont identifiées par certains auteurs (Paris, Lipson & Wixon, 1983, Berthoin Antal, 2000, Oddou & al.,2009) comme facilitant le transfert des apprentissages D'après Tardiff (1992), les connaissances conditionnelles sont « les connaissances responsables du transfert des apprentissages » car celles-ci permettent à l'individu d'appréhender dans quelles conditions (type de situation ou de problème) il pourra utiliser ce qu'il a appris. Berthoin Antal (2000) insiste également sur le choix du moment - « timing » - approprié pour appliquer une connaissance.

Les expatriés confirment ceci et décrivent le savoir-faire nécessaire en matière de transmission au retour : être à l'écoute des besoins des collègues, choisir le bon moment, ne pas « en faire trop ».

6.2.1.2. Le réseau social

Pour pouvoir transférer, il faut être en contact.

Nous avons vu avec Berthoin Antal (2000) que le réseau est l'un des trois moyens utilisés par l'expatrié pour transférer. Oddou & al (2009) évoquent la notion de réseau social comme facteur favorable au transfert. L'expatriation est souvent l'occasion pour les individus d'apprendre à développer un réseau social élargi, qui leur permet de franchir les frontières culturelles et sociales entre l'organisation et l'environnement. On parle de « boundary

⁷⁴ Voir partie 3.1.2. Typologie des compétences

⁷⁵ Voir partie 3.2.5.1. Le modèle théorique développé par Oddou & al (2009)

⁷⁶ Knowing when

spanners » et de « boundary spanning activities » (Au & Fukuda, 2002) pour décrire le fait, pour les expatriés, d'être un relais entre la société mère et le pays d'expatriation et d'utiliser leurs compétences interculturelles pour établir des liens sociaux entre des communautés culturellement différentes.

Les expatriés décrivent les « contacts à haut niveau » avec les représentants des gouvernements et des grandes institutions – qu'ils qualifient de « compétences politiques »-, leurs relations avec des personnes de différentes cultures et les contacts avec la communauté d'expatriés comme autant de facteurs d'élargissement de leur réseau.

Les expatriés évoquent également la communication pendant l'expatriation – le fait de garder un « réseau » au siège social - comme facteur favorisant le retour et le transfert. Le fait d'être éloigné géographiquement permet de développer ses propres compétences en communication et de mesurer l'efficacité de son propre réseau.

Les compétences « réseau » décrites par les expatriés correspondent au capital social de Reiche (2004) - capital qui facilite l'exploitation des connaissances individuelles et collectives - et aux compétences relationnelles - le « qui »⁷⁷- décrites par Berthoin Antal (2000) et présentées comme facteur facilitant l'apprentissage et le transfert. En ce qui concerne le lien entre réseau social et carrière, Ventolini (2007) montre que les salariés utilisent leurs contacts personnels pour leur développement professionnel, parallèlement aux systèmes RH.

Les expatriés confirment ces points et décrivent la capacité à activer leur réseau comme une compétence utile pour eux-mêmes en matière de carrière, l'utilisation de leur réseau pour trouver un poste au retour étant souvent préférée aux systèmes de gestion des carrières de l'entreprise. L'activation du réseau est également utile à l'organisation lorsqu'il s'agit de faire le lien entre leur expérience de mobilité internationale et leur poste au retour, à condition que le poste au retour s'y prête. Le fait d'utiliser leur réseau au profit de l'organisation permet aux expatriés d'être valorisés et reconnus comme possédant « un réseau ».

6.2.1.3. Le poste au retour

Pour pouvoir transférer, il faut avoir du pouvoir.

⁷⁷ Knowing whom
208

→ Un poste à responsabilités au retour

Les différents éléments issus de la littérature et de notre étude empirique confirment qu'un poste à responsabilités au retour influence favorablement le transfert, – c'est l'un des trois moyens utilisés par les expatriés pour transférer (Berthoin Antal, 2000)-. La notion de poste à responsabilités élevées rejoint les conclusions du rapport du cercle Magellan (2004) et d'Oddou & al. (2009) pour qui les expatriés rentrés avec un statut élevé sont plus enclins à contribuer à l'apprentissage organisationnel.

Au contraire, l'affectation à un poste temporaire au retour et/ou le fait pour l'expatrié de ne pas pouvoir utiliser les compétences acquises – ce qui est le cas pour 61% de l'échantillon étudié par Black & Gregersen (1999) – constitue un frein au transfert.

Pour les expatriés interrogés, un poste à responsabilités au retour augmente la capacité à transférer. Les 39 expatriés de notre échantillon ont, pour la plupart, un poste à responsabilité au retour car nous avons vu qu'il s'agit essentiellement de cadres de haut niveau ; la première proposition est donc vérifiée pour eux.

Le niveau de poste est un facteur nécessaire mais pas suffisant : l'un des expatriés qui occupe au retour une fonction élevée à la direction financière de l'entreprise auquel il appartient se plaint d'occuper un poste « franco-français » et de ne pas capitaliser sur ce qu'il a acquis. Il semblerait, d'après les expatriés, que les préoccupations des gestionnaires de Ressources Humaines consistent essentiellement à trouver un poste à l'expatrié qui rentre, sans attention excessive portée au contenu du poste et à la notion de « retour sur investissement ». Pourtant, la littérature insiste sur ce point, depuis Black & Gregersen (1999) qui parlent de retour sur investissement « anémique » jusqu'à Festing & Mueller (2007) qui constatent que ce thème est toujours d'actualité.

→ Un poste en lien avec le poste d'expatriation

Ceci augmente la capacité à transférer (Berthoin Antal, 2001).

Les expatriés confirment ce point et précisent quels peuvent être les liens entre le poste occupé en expatriation et le poste au retour : il peut s'agir de continuer à travailler sur la même zone géographique, ou avec la société récemment acquise suite à leur expérience internationale ou encore avec les mêmes équipes. A ce titre, les expatriés mentionnent que le fait de réintégrer une équipe déjà connue facilite la réintégration au retour.

Oddou & al. (2009) évoquent la phase de « socialisation » au retour : pour les expatriés, celle-ci est plus courte et plus facile lorsque l'équipe est déjà connue.

Les expatriés évoquent également la « continuité » des responsabilités qui leur permet de constituer un « capital de compétences », issu de la connaissance d'un métier correspondant à une branche d'activité de leur entreprise. Si les expatriés ont développé une certaine polyvalence pendant leur mission, ils restent, dans l'ensemble, attachés à la notion de « métier » dans le cadre de leur parcours professionnel. Ceci rejoint les approches de Le Boterf (2006) qui évoque « le sens de la notion de métier » et Livian (2009) qui considère que « le métier, c'est aussi quelque chose qui traverse les individus et réunit des sujets ayant ensemble des références communes. Ces sujets accumulent des savoir-faire et les transmettent ».

→ Un poste de management d'équipe

Nos expatriés ajoutent qu'un poste de management d'équipe au retour augmente la capacité à transférer. Dans notre échantillon, la plupart des expatriés rentrent avec des fonctions de management d'équipes ou de projets et semblent considérer la transmission de compétences comme faisant partie de leur mission de manager. Cette transmission, vécue comme « spontanée » au sein d'une équipe, montre que l'individu est prêt à transférer, lorsqu'on lui en donne l'occasion.

Ceci pourrait signifier que le transfert de compétences est également un critère de réussite au retour pour l'individu – et pas seulement pour l'organisation. Le transfert serait lié à la réussite au poste et perçu par l'individu comme inclus dans sa fonction de management.

Dans la littérature, la notion de management d'équipe au retour comme facilitant le transfert n'est pas explicitement développée, il semblerait que ceci fasse partie de la notion de « poste à responsabilités ».

6.2.2. La motivation de l'individu à transférer

Les considérations en matière de carrière et l'engagement vis-à-vis de l'organisation influencent la motivation de l'individu à transférer

6.2.2.1. La carrière

On a envie de transférer quand on a une « bonne » carrière, dont le poste au retour est une étape.

→ La réussite de carrière de l'expatrié.

En matière de carrière, l'individu évalue la façon dont l'organisation répond à ses attentes ; le fait que celles-ci soient satisfaites influence sa motivation à transférer (Lazarova & Tarique, 2005). Nous l'avons vu, la réussite de carrière constitue l'une des préoccupations de l'individu pendant les différentes phases de la mobilité internationale (Tung, 1998) et peut se traduire par une réussite externe - ou carrière objective - mesurée par l'avancement hiérarchique et la succession de postes ou par une réussite interne - ou carrière subjective - mesurée par le développement individuel à-travers des expériences multiples qui provoque un sentiment de « satisfaction de carrière » (Le Pargneux, 2009).

Dans la littérature, nous avons identifié ce qui nous semblait être un « paradoxe » en matière d'approche de carrière : lors d'une étude réalisée en partenariat avec la société de conseil Arthur Andersen auprès de 800 expatriés, essentiellement d'origine américaine, Tung (1998) relève le fait que près de 60% d'entre eux n'ont pas de poste garanti dans l'organisation au moment du retour, et seulement 7% d'entre eux ont l'assurance d'être promus lors de leur retour. Malgré les chiffres cités ci-dessus, la majorité d'entre eux considère l'expérience d'expatriation comme un accélérateur de carrière. L'auteur avance l'hypothèse suivante : la notion de « carrière sans frontières » pourrait expliquer la réponse des expatriés.

Nous avons vu⁷⁸ que, pour la population des expatriés, les notions de « carrière interne » (Lazarova & Tarique, 2005) et de « carrière sans frontières » (Arthur & Rousseau, 1996, Stahl & Cerdin, 2004) constituent des modèles, au même titre que la « carrière externe » ou « carrière organisationnelle ».

Les expatriés interrogés confirment que l'expérience d'expatriation est favorable à l'évolution de carrière et, en même temps, constatent que certains cadres, restés au siège social, ont eu une évolution de carrière plus rapide qu'eux. Leur posture en matière de carrière, qui est

⁷⁸ Voir partie 1.2.2

plutôt une approche de type carrière interne, à long terme, prenant en compte la satisfaction d'aspirations personnelles et professionnelles confirme les approches issues de la littérature.

La composition de notre échantillon : cadres de haut niveau occupant des postes à responsabilités, partis en couple ou en famille et qui vivent l'expatriation comme un « accélérateur de carrière » peut expliquer ce résultat.

Les expatriés ont intégré la notion d'employabilité qui fait désormais partie de la gestion de leur carrière et le fait d'acquérir de nouvelles compétences est perçu comme développant leur employabilité.

→ L'activisme de carrière.

Cerdin (2006) compare l'approche traditionnelle et l'approche émergente en matière de carrière et, concernant cette deuxième notion, parle d'« activisme de carrière » pour décrire l'attitude de l'individu, « maître de sa carrière et de son propre destin ».

Les expatriés de notre échantillon font plutôt partie de cette catégorie. En termes d'attitude par rapport à la carrière, certains d'entre eux ont développé une attitude proactive et estiment être les premiers gestionnaires de leur carrière ; pour eux, les parcours de carrière mis en place par la fonction ressources Humaines ne tiennent pas toujours compte de la notion de « continuité » et constituent parfois des ruptures, sources potentielles de perte de compétences.

La plupart d'entre eux ont trouvé eux-mêmes leur poste au retour, grâce à leur réseau, et en sont satisfaits. Ils auraient simplement souhaité être sensibilisés à l'avance au sujet de leur responsabilité vis-à-vis de leur propre carrière et de la proactivité nécessaire.

6.2.2.2. L'engagement vis-à-vis de l'organisation et la satisfaction au retour

On a envie de transférer si on est engagé.

L'engagement dépend des caractéristiques individuelles et de l'échange.

→ Les caractéristiques individuelles

Il existe des freins individuels au transfert (Husted & Michailova, 2002), par exemple le fait de considérer la connaissance comme une propriété personnelle et la peur de perdre le

pouvoir. Pour les expatriés interrogés, la personnalité interviendrait comme une variable influençant le transfert : on peut avoir acquis des connaissances et compétences et ne pas souhaiter les transférer.

Pour sa part, Berthoin Antal (2001) insiste sur le fait que lors du retour, la plupart des individus considèrent le transfert comme une responsabilité de leur part et prennent l'initiative du transfert. Dans la typologie d'Adler (1981), ceci correspond à l'individu « proactif », c'est-à-dire satisfait et actif, qui souhaite faire changer l'organisation en transmettant les compétences acquises, nous avons appelé cette catégorie les « développeurs »⁷⁹. Dans notre échantillon, cette catégorie représente seulement 2% des expatriés, l'essentiel d'entre eux se répartissant dans les catégories « en retrait », c'est-à-dire partagé et passif (33%) et « bienheureux », c'est-à-dire satisfait et passif (32%)⁸⁰. Ceci signifie que la plupart des expatriés de notre échantillon se disent prêts à transférer mais ne prennent pas l'initiative du transfert, puisqu'ils sont passifs.

Nous avons vu que le fait que l'initiative soit individuelle –et non organisationnelle - rend le transfert dépendant de l'individu, donc conditionnel et « fragile ».

→ La notion d'échange et de « congruence »

Ces freins individuels peuvent disparaître lorsque les termes de l'échange individu/organisation sont jugés équilibrés : Oddou & al. (2009) parlent d'engagement vis-à-vis de l'organisation ou de l'unité de travail qui inciterait l'individu à transférer.

L'engagement organisationnel, défini comme un attachement émotionnel à l'organisation et une identification à l'organisation, se traduit par une implication forte et la volonté de faire des efforts pour cette organisation ; ceci peut expliquer certaines motivations altruistes par rapport au transfert. On parle également de contrat psychologique de type relationnel (Yan & al., 2002). Furuya, Stevens, Oddou & Bird (2007) dans leur étude conduite auprès d'expatriés japonais montrent que ceux qui ont pu transférer leurs compétences au retour d'expatriation sont plus engagés. Ceci confirme que les signaux envoyés par l'organisation sont interprétés

⁷⁹ Voir tableau 2.2.

⁸⁰ Voir tableau 5.5.

par l'individu comme autant de réponses –ou de non réponses- à ses attentes et vont inciter ce dernier à agir d'une certaine manière.

Certains expatriés de notre échantillon décrivent une logique de « don » qui inscrit le transfert comme une façon de « rendre » à l'entreprise quelque chose qui a été donné lors de la mission d'expatriation ; d'autres évoquent des valeurs personnelles liées à la transmission, ce qu'Oddou & al. (2009) nomment les « motivations altruistes ».

Le « pacte de management » (Roussillon, 2005), héritier des recherches sur le contrat psychologique, illustre la création de « points de convergence » entre le manager et son collaborateur autour de la dynamique d'exploration et d'explicitation des attentes réciproques. Yan & al., (2002) et Le Pargneux (2009) parlent de « congruence » pour évoquer cette convergence des attentes entre l'individu et l'organisation. Au-delà des termes utilisés, l'attention portée au contenu de la relation nous paraît importante.

On a envie de transférer selon son niveau de satisfaction.

→ La satisfaction au retour

Dans notre étude empirique, nous n'avons pas mesuré le degré d'engagement mais nous avons cherché à savoir si la satisfaction au retour influence le transfert et à vérifier les facteurs en jeu. Nos résultats mettent évidence des individus satisfaits (34% de l'échantillon), des individus insatisfaits (20% de l'échantillon) et des individus « partagés » ou « neutres » (46% de l'échantillon). Pour certains auteurs (Berthoin Antal, 2001), un individu satisfait a plus de chances de transférer ; nous apportons une nuance à cette approche car pour les cadres de notre échantillon, le degré de satisfaction influence surtout le périmètre de transfert plus que le fait de transférer.

Dans notre échantillon, 82% des individus transfèrent, quel que soit leur degré de satisfaction. En revanche leur périmètre de transfert est différent. Les satisfaits sont plus sollicités et transfèrent à un public large, via des outils formels : conférences, présentations, sessions de formation. Les insatisfaits transfèrent a minima, à un public de jeunes cadres qu'ils estiment « plus réceptifs » que les autres salariés. Quant aux « partagés » ou « neutres », ils transfèrent essentiellement à leur équipe, via des outils de transfert adaptés aux compétences tacites : coaching, tutorat, compagnonnage. Cette dernière « cartographie » de la transmission rejoint pour partie les conclusions de Berthoin Antal (2001) et Oddou & al

(2009) qui considèrent que la transmission a lieu dans l'environnement de travail proche pour l'ensemble des expatriés. Nous apportons une nuance à ce point de vue : dans notre échantillon, le transfert n'a pas lieu exclusivement dans l'environnement proche : son périmètre est plus large pour les salariés satisfaits et plus étroit pour les salariés insatisfaits.

Notre étude empirique met en évidence l'importance du poste au retour comme critère principal de satisfaction des expatriés et le soutien organisationnel, que nous allons étudier dans la partie suivante, comme critère principal d'insatisfaction et donc comme principal frein.

Si on considère que la satisfaction au retour influence la motivation de l'expatrié à transférer, les leviers d'action principaux sont le poste au retour et le soutien organisationnel.

6.2.3. La capacité de l'organisation à recevoir

Parmi les critères de réussite organisationnels identifiés par Le Pargneux (2009) pendant la mobilité internationale et par Le Pargneux & Cerdin (2009) au retour figure le « transfert de connaissances et compétences » ou, dit autrement, la capacité de l'organisation à capitaliser sur les compétences acquises par les expatriés. Oddou & al.(2009) parlent de « capacité de l'organisation à recevoir », qui est influencée par l'orientation vers l'apprentissage, et de capacité à « absorber » les compétences, à-travers des processus adaptés.

6.2.3.1. Culture d'entreprise : l'organisation apprenante

Nous avons vu que la phase de développement à l'international –multinationale ou globale-, les valeurs organisationnelles et les motifs d'expatriation orientés vers l'apprentissage⁸¹, le nombre de personnes possédant une expérience internationale vont favoriser le transfert de compétences internationales. On parle d' « apprentissage organisationnel » pour décrire « les processus collectifs de création, diffusion et assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation » (Livian, 2008). La capacité de l'organisation à changer et à mettre en œuvre de nouveaux processus augmente l'apprentissage ; Ballay (2002) et Livian (2008) évoquent le concept d' « organisation apprenante ».

⁸¹ « learning driven »

Ainsi, l'apprentissage organisationnel peut se traduire par la mise en place de changements, plus ou moins importants correspondant à un apprentissage « en simple boucle » - adaptation aux changements de l'environnement ne remettant pas en cause les valeurs de l'organisation ou « en double boucle » - changement des valeurs et des normes via un changement de la théorie d'usage-. (Argyris & Schön, 1978).

Dans la réalité, les freins au changement sont nombreux et les expatriés confirment que dans les entreprises hautement technologiques, l'accent est mis sur le transfert des compétences techniques - avec la mise en place de moyens comme le retour d'expérience (REX)- au détriment d'autres types de compétences. Ils ont l'impression que les compétences qu'ils ont acquises en expatriation ne sont pas identifiées comme stratégiques, contrairement à ce qui est annoncé dans leurs entreprises respectives.

Les expatriés soulignent l'importance de l'apprentissage intra organisationnel et du transfert des bonnes pratiques au sein de l'entreprise, par exemple, les processus mis en œuvre pour l'identification et la transmission des compétences techniques pourraient être adaptés à d'autres types de compétences. Certains auteurs (Kogut & Zander, 1993) estiment que l'entreprise apprend plus d'elle-même que des autres.

Nous estimons, pour notre part, qu'une organisation « apprenante » est celle qui sait « absorber » des compétences externes et transférer des processus internes. Des outils tels que la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et le knowledge management peuvent être mis au service de l'apprentissage organisationnel.

Mais l'apprentissage organisationnel n'est pas toujours source d'efficacité (Moingeon, 1999), notamment lorsque les routines organisationnelles conduisent à un apprentissage « supersitieux » ou que l'apprentissage est limité car l'individu dit une chose (théorie professée) et en fait une autre (théorie d'usage).

Pour Sorensen (2002), une culture forte peut freiner la capacité à intégrer de nouvelles connaissances et à changer ; pour Adler (1986), une culture ethnocentrique peut se traduire par des réflexes « xénophobes » vis-à-vis de l'expatrié qui rentre. Les expatriés confirment l'existence de stéréotypes à leur égard, qui agissent comme autant de freins au transfert.

6.2.3.2. La capacité à « absorber » les compétences : le soutien social et le soutien organisationnel.

→ Le soutien social

Szulanski (1996) considère que les principaux freins au transfert viennent du manque de capacité d'absorption du récepteur et de la relation émetteur/récepteur.

En ce qui concerne le transfert, les expatriés mettent en avant l'importance de la relation avec l'entourage professionnel - le soutien social - et la réceptivité des collègues par rapport aux compétences acquises, ce que Minbaeva & Michailova (2004) nomment « absorptive capacity » et qui influence positivement la capacité de l'organisation à recevoir de nouvelles compétences et la motivation de l'expatrié à transférer.

Notre étude montre qu'au retour, l'expatrié a tendance à attendre que son interlocuteur manifeste un intérêt avant de transférer : la motivation à recevoir du récepteur influence la motivation à transférer de l'émetteur. Nous constatons ici une différence entre les expatriés « actifs » et les expatriés « passifs » de notre échantillon : les expatriés actifs prennent l'initiative de transférer, même lorsqu'ils ne sont pas sollicités ; les expatriés « passifs » attendent d'être sollicités, voire se mettent en retrait, or ces derniers représentent 75% de notre échantillon.

Cette dernière attitude est sans doute à relier au comportement de certains membres de l'organisation et aux « stéréotypes » qui circulent au sujet des expatriés, perçus parfois comme des « radoteurs ». Ces stéréotypes rendent l'entourage professionnel peu réceptif aux compétences. Nous avons vu que lorsqu'ils évoquent leur expérience internationale, les expatriés activent parfois des stéréotypes liés aux différentes cultures et qu'une aide à la prise de conscience par rapport aux stéréotypes peut permettre de prendre du recul et d'éviter les catégorisations (Brasseur, 2008). La sensibilisation de l'entourage professionnel pourrait agir sur ce frein.

On a vu précédemment que l'initiative vient généralement de l'expatrié (Berthoin Antal, 2000) et que si ce dernier n'est pas motivé à transférer, le transfert n'a pas lieu. Ainsi, dans

notre échantillon la réceptivité et le soutien des collègues (TMX)⁸², ainsi que le soutien du supérieur hiérarchique (LMX)⁸³⁸⁴ jouent un rôle dans la volonté de transmettre.

Le manque de réceptivité de l'entourage est cité par certains auteurs (Husted & Michailova, 2002) et par les expatriés eux-mêmes qui évoquent le manque d'intérêt pour leur expérience et leurs compétences.

→ Le soutien organisationnel

Le soutien organisationnel se traduit par le soutien du supérieur hiérarchique et l'existence de processus organisationnels.

Le soutien du supérieur hiérarchique

Nous avons vu (Pinder & Schröder, 1987) que le fait d'obtenir un soutien du supérieur hiérarchique favorise la réussite au poste dans le cadre d'une mobilité nationale, les expatriés confirment l'importance de ce paramètre et expriment leur satisfaction en la matière. Nous y reviendrons au sujet du style de management⁸⁵.

En ce qui concerne le transfert de compétences, il semblerait, pour les expatriés de notre échantillon, que le rôle du N+1 soit plutôt un rôle de facilitateur en termes d'intégration - soutien organisationnel- que de « récepteur » direct des compétences acquises : lorsqu'il y a transmission au niveau hiérarchique supérieur, il s'agit du N+1 d'une autre direction. Ceci peut s'expliquer par le développement du travail en mode projet, qui crée des liens fonctionnels avec des personnes extérieures à la direction d'appartenance d'un salarié et crée des occasions d'interactions supplémentaires, favorables au transfert de compétences tacites.

Si les expatriés, dans leur ensemble, se sont sentis plutôt bien accueillis par leur N+1 et l'équipe, ils estiment avoir bénéficié de peu de soutien de l'organisation

⁸² « team member exchange »

⁸³ « leader member exchange »

⁸⁴ Voir partie 2.1.2. Gestion du retour : le rôle de l'entourage professionnel

⁸⁵ Voir partie 6.2.4.3.

Les processus organisationnels sont déclinés à-travers des outils et des processus d'accompagnement.

Les outils de formalisation.

Dans son étude concernant le transfert de compétences de la maison mère vers les filiales, Minbaeva (2005) montre que l'existence d'outils RH influence positivement le transfert et Prax (2003) met l'accent sur l'importance de processus organisationnels adaptés. Lazarova & Tarique (2005) et Cerdin (2006) proposent la mise en place de processus de transfert pendant la période de mobilité afin de « capturer » les connaissances et compétences avant le retour.

De leur côté, les expatriés ont eu l'occasion de transmettre au personnel local et au successeur pendant leur expatriation et certains d'entre eux considèrent que la transmission au retour fait partie du rôle de manager. En revanche, ils soulignent le peu d'aide apporté par l'entreprise et mentionnent des dispositifs de formalisation très ponctuels.

Il existe dans leurs entreprises respectives deux grands domaines dans lesquels les compétences sont formalisées : ceux-ci concernent la transmission à leur successeur dans le pays d'expatriation – passage de témoin, consignes - et la transmission des compétences techniques : cartographie des compétences, coaching technique, team building, et retours d'expérience (REX). La méthode REX permet de mettre en forme les retours d'expérience grâce à des procédures détaillées permettant de transcrire les expériences acquises (Prax, 2003, rapport du cercle Magellan, 2004). Depuis, d'autres méthodes portant d'autres dénominations ont été mises en place. Ces différents dispositifs destinés à accompagner les personnes dans la formalisation et le transfert de compétences pourraient, selon les expatriés, être transposés au retour de mobilité.

Les outils d'interaction.

Les expatriés confirment également qu'en fonction du caractère plus ou moins tacite des compétences à transférer, les outils utilisés seront différents ; plus les connaissances et compétences sont tacites, plus les outils devront favoriser l'interaction : il peut s'agir d'intégration dans des équipes stratégiques, de participation à des projets internationaux, d'actions de coaching, de compagnonnage.

Lazarova & Tarique (2005) parlent d'outils « à forte intensité » pour décrire ces modes d'action. Le fait, pour l'organisation, de favoriser le travail en équipe facilite le transfert, les expatriés confirment que le fait d'exercer une fonction de management d'équipe ou de projet est un élément facilitant.

Parmi les freins à la transmission, les expatriés citent le manque de temps ; en effet, la transmission de connaissances tacites via l'interaction peut nécessiter plus de temps que la transmission de connaissances explicites via des moyens formels comme les comptes rendus, les rapports et les présentations.

L'accompagnement.

En ce qui concerne le retour de mobilité internationale, à part l'existence de quelques processus comme le bilan de compétences au retour – dont un seul expatrié a bénéficié – les expatriés de notre échantillon soulignent le manque d'accompagnement au retour qui se traduit par une non identification des compétences acquises, une non formalisation et une non capitalisation. Ce manque d'aide à l'identification, à la formalisation et à la transmission des compétences ne permet pas aux expatriés de se dégager du côté anecdotique de leur expérience et de décontextualiser celle-ci pour la rendre applicable à d'autres contextes.

Du côté professionnel, ils ont souvent trouvé leur poste par eux-mêmes, grâce à leur réseau ; du côté personnel, ils se sont sentis démunis et peu accompagnés, ce qui a eu parfois des conséquences lourdes sur leur famille.

Ce manque de soutien organisationnel constitue un motif d'insatisfaction pour les expatriés qui soulignent le contraste entre l'importance de l'accompagnement lors du départ en expatriation et le manque d'accompagnement lors du retour. L'un d'entre eux compare le retour d'expatriation au retour de la navette spatiale : il y a beaucoup de spectateurs à l'aller et personne au retour !

Ceci s'est traduit en matière de transfert de compétences par un manque de sollicitation, de formalisation et de capitalisation alors que, pour la plupart, les expatriés ont des valeurs personnelles orientées vers la transmission. Ceci a pour conséquence un périmètre de transfert restreint, comme nous l'avons vu dans notre étude.

Lazarova & Tarique (2005) concluent que c'est plus l'absence d'intérêt pour les compétences acquises par les expatriés et la manque de processus plutôt que l'existence de véritables obstacles qui empêchent le transfert. C'est la raison pour laquelle nous avons évoqué dans nos résultats⁸⁶ les « facteurs non facilitateurs », qui ne sont pas entièrement des freins mais un manque d'intérêt qui interviendrait « en creux » dans le processus de transfert.

Si le transfert de compétences est identifié par les chercheurs et annoncé par les entreprises comme un facteur de réussite de la mobilité internationale, les expatriés constatent que, dans la réalité, le transfert est peu accompagné, ce qui rejoint les conclusions de Lazarova & Tarique (2005).

En résumé, la capacité de l'organisation à apprendre – orientation vers l'apprentissage – et à absorber de nouvelles compétences – soutien social et soutien organisationnel- facilite le transfert ; la réalité est en « demie teinte » car les systèmes et outils RH n'intègrent pas toujours la dimension internationale et ne prennent pas en compte spécifiquement la population des expatriés qui, une fois rentrés, sont répartis dans l'entreprise et peu accompagnés.

6.2.4. La motivation de l'organisation à recevoir

Celle-ci dépend du caractère « critique » des compétences pour l'organisation, de l'orientation globale de cette dernière et du style de management.

6.2.4.1. Le caractère « critique » ou utile des compétences

Pour être transférées, les compétences doivent être utiles à l'organisation.

Oddou & al. (2009) évoquent l'« expertise » du côté de l'individu et les « compétences critiques » du côté de l'organisation comme facteurs facilitateurs du transfert. Bonache & Brewster (2001) parlent de « connaissances clés » et Penmartin (2005) de « compétences spécifiques ». Pour certains expatriés, l'acquisition de compétences « rares », comme les compétences environnementales et sociales, leur confère une expertise utile à l'organisation,

⁸⁶ Voir Chapitre 5

l'un d'entre eux confirme que son poste au retour a été créé sur mesure pour capitaliser sur les compétences « rares » acquises en expatriation. Selon la théorie de la ressource (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991), le succès d'une entreprise est lié à sa capacité à capitaliser sur ses actifs et notamment sur ses ressources rares, difficiles à imiter, or les compétences détenues par les expatriés sont décrites, dans la littérature et par les intéressés, comme des compétences rares.

D'autres parlent de « besoin » de l'organisation pour leurs compétences. Le fait de posséder des compétences financières, des compétences en management qui consistent à faire travailler ensemble des personnes de culture différente, d'avoir développé leur polyvalence en travaillant pour de petites structures éloignées du siège social, constitue pour les expatriés un véritable « capital de compétences » qui ne demande qu'à être exploité.

Les compétences peuvent aussi être inutiles lorsqu'elles sont trop contextuelles (Berthoin Antal, 2001) ou devenir inutiles pour l'organisation : les expatriés évoquent le risque d'obsolescence des compétences qui, si elles ne sont ni utilisées ni transférées, perdent de leur actualité. C'est par exemple le cas de certaines compétences linguistiques : un expatrié rentré d'Allemagne confirme qu'il n'utilise plus ses compétences linguistiques en allemand. D'après certains d'entre eux, le risque d'obsolescence survient au-delà d'un délai de deux ans après le retour. Ceci rejoint le point évoqué par Stahl & Cerdin (2004) au sujet du délai maximal de deux ans après le retour pour interroger les expatriés et permettre à ceux-ci de revenir sur leur expérience de manière relativement fiable.

Nous avons vu que si les compétences acquises sont considérées par l'entourage professionnel comme des « compétences utiles » ou comme des « compétences critiques » (Oddou & al, 2009), cela facilite le transfert car il existe un besoin pour ces compétences.

Pour les expatriés, la notion de « besoin » du collègue, d'« intérêt direct » pour la compétence influence positivement la motivation de ce dernier à apprendre de l'expatrié et influence positivement la motivation de l'expatrié à transmettre.

6.2.4.2. Culture d'entreprise : l'approche globale

Oddou & al. (2009) mettent l'accent sur l'importance de la culture d'entreprise : une orientation vers l'apprentissage et une vision globale sont favorables au transfert. Parmi les expatriés interrogés, certains se montrent critiques vis-à-vis de pratiques encore « franco-

françaises » et d'un « Top management » pas toujours réceptif aux compétences internationales, ce qui est identifié par eux comme des freins au transfert.

Pourtant, les trois entreprises de notre échantillon se trouvent au stade d'internationalisation numéro 3, identifié par Adler (1991) et Bournois, Defelix & Retour (2000) comme « multinational » et caractérisé par une présence dans de nombreux pays ainsi que par la gestion d'impatriés et d'expatriés à-travers le monde. Malgré cela, nos trois entreprises, ont des systèmes de Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH) qui peuvent paraître en décalage par rapport aux objectifs d'internationalisation annoncés.

Dans leur étude menée auprès de quatre entreprises dont trois « multinationales » les auteurs précédemment cités confirment l'importance des facteurs liés à l'histoire et à la culture de chaque entreprise et du pays d'origine (la France) et identifient des points de convergence : la faible présence de non français au comité de direction, des relations sociales transnationales quasi inexistantes et des points de divergence dans les rapports siège-filiales, la gestion des expatriations –polycentrique ou géocentrique- et l'organisation de la GIRH.

Nous retrouvons ces facteurs dans les trois entreprises de notre échantillon, notamment la faible internationalisation du comité de direction, ce qui peut expliquer le commentaire des expatriés cité ci-dessus, et les systèmes mis en place pour gérer les compétences « internationales » sont encore balbutiants. Le secteur d'activité -haute technologie- des trois entreprises de notre échantillon peut expliquer la focalisation de l'apprentissage organisationnel sur les compétences techniques, considérées comme « critiques » pour le développement de ces entreprises et sur la succession dans les filiales pour les postes considérés comme stratégiques –directions de filiales-.

6.2.4.3. Le style de management : le soutien du supérieur hiérarchique

Dans l'étude de Pinder & Schröder (1987), le support reçu de la part des supérieurs hiérarchiques vient diminuer la perception de la difficulté et augmenter l'efficacité des cadres dans leur poste; la notion de soutien organisationnel – dont le soutien du N+1 est une composante - a été reprise par Le Pargneux (2009) comme l'un des éléments clés favorisant le transfert de compétences au retour. Oddou & al (2009) évoquent un style de management collaboratif comme favorable au transfert. Fillol (2006) souligne l'importance du rôle du manager dans l'apprentissage organisationnel, le N+1 étant perçu comme pouvant faire le lien

entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel, par son adhésion aux objectifs organisationnels en faveur du partage et de la diffusion des connaissances.

Nous avons vu dans notre étude approfondie que le soutien reçu du supérieur hiérarchique⁸⁷ influence positivement la réintégration et la satisfaction au retour. Certains expatriés mentionnent le fait de travailler pour un supérieur hiérarchique déjà connu comme un facteur facilitateur de la réintégration ; si, de plus, celui-ci possède une expérience de mobilité internationale, cela a une influence positive sur le transfert de compétences au retour car sa réceptivité sera plus importante. Le fait que le supérieur hiérarchique ait une expérience internationale avait déjà été identifié par Berthoin Antal (2001) comme facilitant le transfert.

Notre étude confirme le rôle majeur joué par le soutien organisationnel et le soutien social. Le premier peut se traduire par un accompagnement au retour et par une relation positive avec le N+1, le deuxième peut se traduire par le fait de se sentir accueilli dans une équipe que l'on connaît parfois déjà.

Notre étude confirme également la nécessaire « congruence » (fit) entre les attentes de l'organisation et celles de l'individu : des motifs d'expatriation clairs, un contrat psychologique équilibré, une communication directe au sujet des phases de la mobilité et la nécessaire proactivité en matière de carrière nous semblent être autant de facteurs favorables à la réussite de la mobilité et du transfert.

En guise de conclusion, les objectifs en termes d'apprentissage individuel et organisationnel sont au cœur du processus de mobilité internationale et des attentes des deux acteurs : pourquoi ne pas communiquer à ce sujet et accompagner le transfert, par des outils et par une présence plus importante de la fonction RH et du N+1 ?

Ceci permettrait de répondre à l'une des attentes des expatriés vis-à-vis de l'organisation : « remettre de l'humain dans la gestion... »

Dans le chapitre suivant, nous concluons notre étude en développant ses implications théoriques et managériales, en évoquant ses limites et en proposant des pistes de recherche futures.

⁸⁷ Voir partie 2.1.2 Gestion du retour : la relation avec le N+1 ou le rôle du manager
224

Résumé du chapitre 6

La section 6.1. présente une synthèse des chapitres précédents et fait le point sur les éléments essentiels de la thèse.

La section 6.2. articule la discussion autour du schéma théorique d'Oddou & al. (2009) et se décompose en quatre parties : la capacité et la motivation de l'individu à transférer et la capacité et la motivation de l'organisation à recevoir.

La capacité de l'individu à transférer dépend des compétences acquises, du réseau social et du poste au retour.

Les caractéristiques de certains types de connaissances ou compétences peuvent constituer des freins au transfert, par exemple le caractère tacite des compétences acquises ou des compétences interculturelles non explicitées.

A l'inverse, les connaissances conditionnelles peuvent faciliter le transfert. Certaines compétences sont trop contextuelles ou rapidement obsolètes, donc inutiles à l'organisation.

Le réseau social développé par l'expatrié pendant la période de mobilité internationale favorise l'apprentissage et le transfert de compétences.

Les différents auteurs et les expatriés estiment qu'un poste à responsabilités au retour et/ou un poste en lien avec le poste d'expatriation favorise le transfert. Les expatriés ajoutent qu'un poste comportant le management d'une équipe favorise également le transfert car, pour eux, la transmission fait partie du rôle de manager.

La motivation de l'individu à transférer dépend de ses considérations en matière de carrière et de son engagement organisationnel.

La réussite de carrière constitue l'une des préoccupations de l'individu pendant la période de mobilité internationale, l'individu se montre souvent proactif et développe un « activisme de carrière » qui lui permet d'être également acteur de sa propre carrière. L'engagement organisationnel peut se traduire par des motivations « altruistes » en faveur de la transmission. Il existe cependant des freins au transfert : le fait de considérer la connaissance comme une propriété personnelle ou la peur de perdre le pouvoir.

La satisfaction au retour, étudiée dans notre étude empirique, a permis de distinguer les expatriés « actifs », qui prennent l'initiative du transfert et les expatriés « passifs », qui attendent d'être sollicités.

La capacité de l'organisation à recevoir dépend de son orientation vers l'apprentissage et de

sa capacité à absorber les compétences.

Une organisation « apprenante » est prête à « absorber » des compétences, ce qui se traduit par une réceptivité des membres de l'organisation –soutien social- et la mise en place de processus de capitalisation appropriés – soutien organisationnel-, ce qui, dans la pratique, n'est pas toujours facile.

La motivation de l'organisation à recevoir des compétences dépend de l'utilité des compétences acquises par les individus, de l'orientation globale de l'entreprise et du style de management.

L'organisation est prête à mettre en œuvre des outils de capitalisation appropriés si les compétences acquises par les individus sont jugées utiles ou « critiques ». Une approche « globale » et un style de management collaboratif favorisent le transfert, ce qui, dans notre échantillon, est le cas du management de proximité mais pas du « top management ».

Chapitre 7. Conclusion générale, apports, limites et perspectives

Nous avons introduit ce travail en soulignant l'importance du transfert de compétences au retour de mobilité internationale, dans un contexte de mondialisation et de « guerre des connaissances ».

Ceci nous a conduit à observer comment l'apprentissage individuel se transforme ou non en apprentissage organisationnel. Autour des deux acteurs concernés, l'organisation et l'individu, nous avons exploré les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert.

La première partie de notre travail visait à clarifier les enjeux de la mobilité internationale et du retour pour ces deux acteurs ; nous avons concentré notre étude sur l'acquisition de compétences – facteur de réussite pour l'individu – et le transfert de compétences – facteur de réussite pour l'organisation-. Nous avons alors exploré le transfert de compétences et mis en évidence le rôle joué par le poste au retour, le soutien organisationnel –, processus d'accompagnement et de formalisation- et le soutien social – réceptivité des collègues et du N+1-. Nous avons également mis en évidence, pour l'individu, le type de connaissances et compétences acquises, l'attitude au retour et la relation avec l'organisation comme facteurs influençant le transfert.

La deuxième partie visait à approfondir les thématiques issues de la littérature en explorant les facteurs influençant le transfert de compétences. Nous avons interrogés 39 expatriés appartenant à trois grandes entreprises industrielles françaises et avons confirmé l'importance du poste au retour, facteur de satisfaction pour la majorité des cadres de notre échantillon et du soutien organisationnel et social, facteur d'insatisfaction majeure pour la plupart des cadres interrogés. Le soutien organisationnel apparaît comme l'élément clé de l'amélioration potentielle du transfert.

Pour conclure ce travail, nous proposons de faire le point sur les implications théoriques et managériales de notre recherche mais aussi ses limites. Puis nous abordons les perspectives de recherche futures.

7.1. Les implications théoriques

→ Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert

Nous avons mis en évidence les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert de compétences au retour de mobilité internationale, pour l'organisation et pour l'individu. Les premiers concernent la culture d'entreprise – apprenante ou ethnocentrique- les processus RH et le comportement des membres de l'organisation – attitude réceptive ou « xénophobe-. Les seconds concernent essentiellement les caractéristiques des compétences acquises par l'individu, l'attitude au retour – typologies d'individus - le poste au retour et l'adaptation au retour. Puis notre étude empirique nous a conduite à envisager une nouvelle catégorie : les facteurs non facilitateurs, qui se caractérise par l'absence de processus plus que par l'existence de freins. Le fait que l'entreprise n'agisse pas, ne propose pas d'aide au retour, peut être interprété par l'expatrié comme un facteur non facilitateur qui agirait « en creux » par rapport au transfert. Nous avons ensuite intégré ces facteurs dans le modèle « interactif » d'Oddou & al. (2009) lors de notre discussion.

→ Le développement d'une nouvelle typologie des expatriés au retour autour d'un axe satisfait/insatisfait et d'un axe actif/passif.

Nous inspirant d'Adler (1981) et de Roger & Tremblay (2004), nous avons créé une typologie des expatriés au retour et avons identifié trois catégories de cadres : les satisfaits (34% de l'échantillon), les « partagés » ou « neutres » (46%) et les insatisfaits (20%).

Nous avons ainsi montré que :

- les motifs de satisfaction concernent le **poste au retour** et les motifs d'insatisfaction concernent le **manque de soutien organisationnel et social**
- le degré de satisfaction n'influence pas directement le fait de transférer mais influence essentiellement le périmètre de transfert ; ce dernier est d'autant plus large que l'expatrié est satisfait. Il existe donc une **progressivité du périmètre de transfert**. Puisque le soutien organisationnel – et notamment les processus organisationnels- est souligné comme l'un des manques, le fait d'augmenter significativement le soutien au retour permettrait d'augmenter significativement le périmètre.
- en ce qui concerne l'axe actif/passif, les actifs (26% de notre échantillon) prennent l'initiative du transfert et les passifs (74%) attendent d'être sollicités. Ceci a pour

conséquence ce que Berthoin Antal (2000) nomme un transfert « par accident » c'est-à-dire que sans sollicitation de la part de l'entreprise, le transfert est peu fréquent et son périmètre est restreint.

→ **L'application du schéma théorique d'Oddou & al. (2009) à une première étude empirique française sur le sujet**

Notre travail constitue, à notre connaissance, la première étude empirique française sur le transfert de compétences au retour de mobilité internationale.

L'application du schéma théorique d'Oddou & al. à notre étude nous a permis de confirmer l'importance des différents facteurs, à savoir la capacité et la motivation à transférer, du côté de l'individu, et la capacité et la motivation à recevoir, du côté de l'organisation.

Notre étude montre que l'individu est capable de transférer, car il a acquis des compétences, et qu'il est motivé pour transférer : il est souvent « engagé » vis-à-vis de l'organisation et animé par des motivations altruistes ou bien considère que le transfert fait partie du poste.

Le frein principal réside dans le manque de capacité et de motivation à recevoir de l'organisation. Les expatriés évoquent le décalage entre le discours – les compétences internationales identifiées comme un actif stratégique, l'internationalisation des pratiques - et la réalité qui se traduit par un manque de soutien organisationnel - absence de processus d'accompagnement au retour-, en contraste avec l'importance des mesures mises en place lors du départ en expatriation- et de soutien social - réflexes ethnocentriques, comportement « xénophobe » des membres-. Pourtant, des processus de formalisation existent, notamment lors de la succession dans le pays d'expatriation ou lors du transfert de compétences techniques, jugées « critiques » par l'organisation, mais ils ne sont pas appliqués lors du retour d'expatriation.

Les compétences acquises par les expatriés sont décrites comme des « actifs stratégiques » mais le « retour sur investissement » en matière de mobilité internationale reste « anémique » (Black & Gregersen, 1999).

→ **L'importance de la congruence (fit)**

Nous avons mis en évidence un certain nombre de décalages, par exemple un décalage de langage entre les responsables ressources humaines qui parlent de « compétence » et les expatriés qui parlent d'« expérience », un décalage entre l'importance des mesures

d'accompagnement prévues à l'aller - départ en expatriation – et le manque d'accompagnement au retour, ceci confirme l'importance de la congruence.

La relation individu/organisation est au cœur du transfert, la congruence entre les attentes des deux parties joue un rôle essentiel dans le transfert mais les attentes sont rarement clarifiées.

L'un des critères de réussite pour l'individu est l'acquisition de compétences et l'un des critères de réussite pour l'organisation est le transfert de compétences ; notre étude empirique montre que certains individus considèrent le transfert de compétences comme faisant partie de leur rôle de manager au retour. L'expatrié est donc prêt à répondre aux attentes de l'organisation à condition que son poste s'y prête et qu'il soit sollicité.

Si on aborde la question sous l'angle du contrat psychologique, l'adéquation entre le contrat tel qu'il est perçu par l'individu et le contrat tel qu'il est perçu par l'organisation – que celui-ci soit transactionnel ou relationnel - permet à la relation de rester équilibrée (Yan, Zhu & Hall, 2002). Une clarification du contenu du contrat ou l'établissement d'un « pacte de management » permettrait un équilibrage de la relation.

→ **Un schéma théorique intégrant les différents facteurs influençant le transfert de compétences.**

Nous avons résumé dans la figure N° 7.1. les principaux facteurs influençant le transfert : les typologies d'organisations, d'individus et de compétences, la relation individu/organisation et les processus RH. Par rapport à notre schéma théorique initial⁸⁸ qui comportait quatre dimensions : les typologies d'organisations, d'individus et de compétences, et la relation individu/organisation, nous avons isolé une cinquième dimension : les processus RH. Celle-ci était auparavant incluse dans les typologies d'organisations, comme découlant de la culture d'entreprise, plus ou moins orientée vers l'apprentissage. En isolant ce facteur, **nous souhaitons attirer l'attention des professionnels des Ressources Humaines** car, lorsqu'on interroge les expatriés, le manque de processus RH en matière de retour de mobilité internationale et de capitalisation des compétences acquises apparaît comme un frein majeur au transfert. Le fait de se sentir fortement soutenus à l'aller et très peu –voire pas du tout- lors du retour provoque chez certains un sentiment d'insatisfaction. L'un d'entre eux prend

⁸⁸ Voir figure 3.2.

l'exemple du décollage d'une fusée à Cap Canaveral : il y a beaucoup de monde lors du décollage et très peu lors de l'atterrissage...

Figure 7.1. Nouveau schéma théorique



7.2. Les implications managériales

Notre recherche s'adresse aux DRH d'entreprises qui souhaitent améliorer le transfert de compétences au retour de mobilité internationale.

→ Les chercheurs insistent sur la **communication** –clarification des raisons de l'expatriation, communication pendant la période de mobilité –, **le poste au retour**- poste à responsabilités, en lien avec le poste d'expatriation -, l'accompagnement de **carrière** - la proactivité -, le **soutien organisationnel** - identification, formalisation et transmission des compétences- et le **soutien social** – accueil au retour.

→ Les praticiens du cercle Magellan ont développé une grille d'analyse

intitulée : « A qui la **capitalisation** peut-elle servir? »⁸⁹ dans laquelle ils résument les avantages de la capitalisation pour les différents membres de l'organisation.

⁸⁹ Celle-ci est présentée en annexe.

→ Les expatriés que nous avons interrogés insistent sur l'**équilibre des mesures** entre l'aller et le retour, la **gestion du retour** –anticipation et poste au retour-, l'**accompagnement du transfert** – retours d'expérience, sollicitations, partage- et la constitution d'un **réseau social d'expatriés** - cercles d'expatriés, annuaire des anciens expatriés -⁹⁰.

→ Nos propositions s'articulent autour des 3 temps de la mobilité : l'avant, le pendant et l'après.

Avant la mobilité internationale	
Motifs d'expatriation	<p>→ clarifier les motifs d'expatriation</p> <p>→ Si orientation apprentissage ou mixte, clarifier les attentes de l'individu et de l'organisation en matière d'acquisition de compétences et faire le lien avec le référentiel de compétences existant. Intégrer les objectifs d'apprentissage dans le contrat de mission.</p> <p>→ Si orientation demande, donner du sens à la mission d'expatriation. Etre vigilant par rapport au risque de perte de compétences.</p> <p>→ vérifier la congruence des attentes et clarifier le contenu du contrat psychologique ou du « pacte de management »</p>
Sensibilisation	<p>→ formation interculturelle et sensibilisation aux stéréotypes</p>

⁹⁰ Les suggestions des expatriés sont présentées en annexe
232

Pendant la mobilité internationale		
Adaptation anticipée	→ Communiquer avec l'expatrié au sujet du déroulement de sa mission et lui transmettre les informations concernant la vie de l'entreprise	
Identification des compétences	→ identifier les compétences en cours d'acquisition et leurs caractéristiques :	
	Utiles au retour : conditionnelles, réseau, culture financière, management d'équipes multiculturelles	Inutiles ou peu utiles au retour : contextuelles
	Génériques	Spécifiques
	Explicites	Tacites (+difficiles à transférer)
	Peu d'obsolescence	Obsolescence rapide (à transférer rapidement)
	→ effectuer avec l'expatrié un bilan des apprentissages , l'inciter à tenir un journal de bord et à formaliser ses acquis	
Préparation du retour	→ initier le transfert en incitant l'expatrié à accueillir des salariés en mission temporaire ou à effectuer des missions au siège social ou encore à effectuer des présentations et rédiger des comptes rendus	
	→ envisager la transmission au successeur comme une expérience de transfert qui se poursuivra après le retour. Valoriser le savoir-faire de l'expatrié en matière de transfert.	
	→ accompagner la carrière en incitant à la proactivité. Inciter l'expatrié à activer son propre réseau pour trouver un poste au retour. Anticiper le retour de 6 mois et proposer un poste conforme aux attentes de l'expatrié –ou valider ses propositions de poste, proposer un bilan de carrière si besoin → offrir un poste au retour qui favorise le transfert : poste à responsabilités, poste en lien avec la mission d'expatriation, management d'équipe ou de projet	

Au retour de mobilité internationale						
→ Le poste au retour : donner la priorité aux expatriés						
Poste à responsabilités		Management d'équipe/de projet		Poste en lien avec expatriation		Poste temporaire ou pas de poste au retour ou départ
OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI
Expatrié = in group	Expatrié = out group	Transfert fait partie du poste	Transfert conditionnel outils à mettre en place	Type de lien pays/continent équipes, même type de mission	Si pas de lien sensibilisation équipe d'accueil Sollicitations	Poste de transition : perspectives futures Départ à envisager ?
→ Gestion de la carrière : clarifier les attentes de l'expatrié et les « promesses » de l'entreprise à moyen et long terme						
→ Le soutien organisationnel : les processus RH						
Processus de transfert existant				Accompagnement de l'expatrié		
OUI		NON		OUI		
Adapté/compétences ? Nécessite l'interaction ? Utilisation des processus existants dans d'autres domaines (technique, projet...)		A créer ? Inutile ?		Signes de reconnaissance : lettre de remerciement, information au personnel, création d'une base de données des ex-expatriés		
				Budget destiné à l'installation au retour. Entretien avec l'expatrié et son conjoint pour faire le point : bilan de l'expérience d'expatriation : les satisfactions, les difficultés, les apprentissages...mettre en valeur ce qui doit être conservé et ce qu'il faudra laisser de côté, afin que l'expatrié « fasse le deuil »		
				Debriefing personnalisé et aide à la formalisation (bilan, story telling, coaching) Sollicitations internes (conférences, présentations, groupes de travail, université d'entreprise) et externes (cercles professionnels, Universités, Grandes Ecoles)		
→ Identification des processus de transfert en fonction des caractéristiques des compétences (+ou- tacites) et des processus existants (travail en équipe, coaching, compagnonnage, université d'entreprise, conférences)						

→ le soutien social
Accueil dans l'unité de travail : le N+1 et l'équipe (équipe déjà connue ou non ?)
<p>Impliquer le N+1 et le sensibiliser par rapport à la période de socialisation</p> <p>Sensibiliser l'équipe par rapport au contre choc culturel vécu par l'expatrié, aux compétences acquises (valeur ajoutée de l'expatrié) et aux stéréotypes</p> <p>Donner du temps à l'expatrié pour s'adapter (1 à 6 mois) et pour transférer. Valoriser le fait de transférer (entretien d'appréciation, fixation d'objectifs) et communiquer au sujet de ce que fait l'entreprise en la matière (transfert de bonnes pratiques)</p> <p>Sensibiliser l'expatrié par rapport à son attitude au retour : mise en œuvre des compétences d'adaptation</p>
Suivre le processus de réintégration et le degré de « socialisation » de l'expatrié au retour, période est importante dans l'attribution par l'entourage du statut « in group » et du rôle de modèle dont on a envie d'apprendre

7.3. Limites de l'étude

- **Les limites liées à l'échantillonnage**

La composition de notre échantillon :

Le fait d'avoir réalisé notre étude auprès d'entreprises technologiques comprenant un fort pourcentage d'ingénieurs crée une homogénéité des profils (74% d'ingénieurs) et des pratiques – l'accent mis sur le transfert des compétences techniques- et freine la généralisation.

Le fait également d'avoir sollicité des cadres de haut niveau peut avoir neutralisé le facteur concernant le poste « à responsabilités » au retour et influencé la satisfaction au retour.

La taille de l'échantillon

Notre échantillon se compose de 39 cadres et de 2 N-1 de l'un d'entre eux : ceci nous a permis, à travers une étude qualitative, d'explorer les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert et de mettre en évidence les critères de satisfaction et d'insatisfaction au retour. Compte tenu de la taille de l'échantillon, nous ne pouvons prétendre à une large généralisation.

- **Les limites liées à l'angle d'approche: point de vue de l'expatrié**

Nos entretiens approfondis ont été conduits auprès d'individus rentrés d'expatriation, notre étude repose sur le point de vue des expatriés par rapport à leur expérience de mobilité internationale et à leur retour. Les entretiens avec les DRH des trois entreprises concernées ont été conduits en amont, dans le cadre de la préparation de notre étude approfondie ; nous avons remis ensuite un rapport confidentiel et personnalisé de 10 pages à chaque DRH mais, pour des questions d'emploi du temps de

ces derniers, il ne nous a pas été possible de conduire des entretiens approfondis avec ces trois personnes.

- **Les limites liées à la rétention**

Les expatriés que nous avons interrogés sont toujours en poste dans leur entreprise, ceci se traduit par un certain engagement vis-à-vis de leur entreprise et ne donne pas à voir la « face sombre » de l'expatriation, décrite comme ayant un retour sur investissement faible et se traduisant par un taux de départ de 20 à 25 % dans les deux années qui suivent le retour.

7.4. Les pistes pour la recherche future :

- **Les typologies d'expatriés**

En nous appuyant sur la typologie d'Adler (1981), nous avons mis en évidence une nouvelle typologie d'expatriés, fondée sur la satisfaction au retour et avons créé une catégorie intermédiaire : les « partagés » ou « neutres », qui représente 46% de notre échantillon (n+39), il serait intéressant de vérifier par une étude quantitative l'importance de cette catégorie intermédiaire et de confirmer les facteurs influençant le transfert pour cette catégorie.

- **Le périmètre de transfert**

Pour plusieurs auteurs, le transfert a lieu dans l'environnement de travail immédiat ; nous avons montré que ceci est vrai pour la catégorie des « partagés » ou « neutres » ; en revanche, les insatisfaits ont un périmètre de transfert encore plus restreint – limité aux jeunes cadres - et les satisfaits ont un périmètre plus large qui couvre l'ensemble de l'entreprise car ils sont plus sollicités. Ceci demande à être confirmé par une étude sur un échantillon plus large.

- **Le poids des différents facteurs**

Notre étude concerne des cadres expatriés de haut niveau. Une étude auprès d'une population de niveaux hiérarchiques plus divers permettrait de vérifier le poids des différents facteurs relatifs au transfert.

- **Les typologies d'organisations**

Une étude conduite dans des entreprises non françaises – au niveau européen, par exemple- permettrait de vérifier si les systèmes de GIRH varient en fonction du pays d'origine de l'organisation et permettrait une comparaison.

Une étude conduite dans des entreprises ayant mis en place des processus de capitalisation dédiés au retour de mobilité internationale permettrait une observation et un transfert des meilleures pratiques.

- **Le point de vue de l'organisation**

Des entretiens approfondis avec des DRHI permettraient d'aborder de manière détaillée le point de vue de l'entreprise au sujet du transfert de compétences au retour de mobilité internationale et de hiérarchiser les facteurs influençant le transfert.

Au terme de cette étude, nous espérons que notre travail contribuera à améliorer les pratiques.

Il nous paraît important, surtout dans les entreprises ayant atteint un stade de développement international avancé, de rééquilibrer les mesures d'accompagnement importantes à l'aller et plutôt inexistantes au retour.

Dans cette optique, nous avons proposé des pistes d'amélioration et soulignons que celles-ci devront porter essentiellement sur la capacité et la motivation de l'entreprise à recevoir les compétences issues de la mobilité internationale, nouvelles clés de la compétition mondialisée.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	1
Introduction	4
0.1 - La question de recherche	4
0.2 - Les phases de la mobilité internationale	4
0.3 – Les types de compétences acquises pendant la mobilité internationale.....	5
0.4 - Le transfert de compétences : nouvel enjeu de la mobilité internationale ?	6
Première partie Le transfert de compétences au retour de mobilité internationale : cadre conceptuel. 8	
Chapitre 1. Les enjeux de la mobilité internationale	9
1.1. Les enjeux pour l'organisation	9
1.1.1. Les enjeux en fonction du type d'organisation	10
1.1.1.1. La taille de l'entreprise.....	10
1.1.1.2 .La culture d'entreprise	10
1.1.1.3. Le secteur d'activité	13
1.1.2 Les enjeux en fonction du stade de développement à l'international	14
1.1.3 La réussite de la mobilité internationale	17
1.1.3.1. L'accomplissement des objectifs organisationnels clés	18
1.1.3.2. La rétention des expatriés.....	18
1.1.3.3. Le transfert de connaissances	19
1.2. Les enjeux pour l'individu	20
1.2.1. La réussite au poste de travail	20
1.2.1.1. Les facteurs environnementaux.....	20
1.2.1.2 Un facteur individuel clé : l'adaptation.....	24
1.2.2. La réussite de carrière	25
1.2.3. L'acquisition de compétences	26

1.3. La mission	30
1.3.1. Le contrat de mission : objectifs	30
1.3.2. Le contrat psychologique	32
Résumé du chapitre 1.....	36
Chapitre 2. Les enjeux du retour de mobilité internationale.....	37
2.1. Les enjeux pour l'organisation.....	37
2.1.1. Gestion du retour : le soutien organisationnel.....	38
2.1.2. Gestion du retour : le soutien social	42
2.1.3. Soutien social et soutien organisationnel	44
2.2. Les enjeux pour l'individu	45
2.2.1. La réussite au retour.	45
2.2.2. Réactions et adaptation de l'individu	49
Résumé du chapitre 2.....	57
Chapitre 3. Les enjeux du transfert de compétences au retour de mobilité internationale	58
3.1. Quelles compétences ?	58
3.1.1. Définitions	58
3.1.2. Typologies des compétences	62
3.2. Le transfert : enjeux, définitions, formes et processus	73
3.2.1. Enjeux et définitions.....	74
3.2.1.1. Enjeux.....	74
3.2.1.2. Définitions	74
3.2.2. Formes de transfert.....	75
3.2.2.1. Le transfert à l'aller	75
3.2.2.2. Le transfert au retour	79
3.2.3. Les processus de transfert	80
3.2.3.1 Le transfert à soi-même : utilisation.....	80

3.2.3.2 Le transfert à autrui : la transmission.....	82
3.2.3.3. L'apprentissage individuel.....	86
3.2.3.4. L'apprentissage organisationnel.....	87
3.2.4. Les outils du transfert.....	92
3.2.4.1. Les outils Ressources Humaines (RH).....	92
3.2.4.2. Le Knowledge management.....	93
3.2.4.3. Les communautés de pratique.....	94
3.2.5. La relation individu/organisation.....	96
3.2.5.1. Le modèle théorique proposé par Oddou et al (2009).....	97
3.2.5.2. La théorie de l'échange social.....	101
3.3. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert de compétences au retour de mobilité internationale.....	101
3.3.1. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'organisation.....	101
3.3.2 Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'individu.....	105
Résumé du chapitre 3.....	111
Conclusion de la première partie.....	112
Deuxième partie : la recherche empirique, apports pour comprendre le transfert de compétences au retour de mobilité internationale.....	115
Chapitre 4. Méthodologie et étude préalable.....	116
4.1. Le choix d'une méthode de recherche qualitative de nature exploratoire.....	116
4.1.1. Les spécificités du contexte de recherche.....	116
4.1.1.1 Une population particulière.....	117
4.1.1.2 Un phénomène émergent.....	117
4.1.2. Une thématique à deux facettes.....	118
4.2. La centration et la délimitation des données.....	119
4.2.1. L'analyse du cadre conceptuel de la recherche.....	119
4.2.2. Le choix de l'échantillon.....	120

4.2.2.1. Les paramètres d'échantillonnage	120
4.2.2.2. Les deux phases de la recherche et la nature des échantillons.	122
4.2.2.3. Les considérations méthodologiques sur nos échantillons.....	131
4.2.2.4. Les intérêts et les limites du choix d'échantillonnage.....	132
4.2.3. Le processus d'instrumentation des données	133
4.2.3.1. Le guide d'entretien utilisé pour les cadres expatriés de l'échantillon 1	133
4.2.3.2. Le guide d'entretien utilisé pour les cadres expatriés de l'échantillon 2	134
4.2.3.3. Le déroulement et la retranscription des entretiens.....	134
4.3. Synthèse des différentes phases	135
4.3.1. Synthèse de l'étude préalable : Le point de vue des acteurs de l'entreprise	135
4.3.2. Synthèse de l'étude préalable : le point de vue des expatriés	138
4.3.2.1. Synthèse des constats	138
4.3.2.2. Les réponses aux questions abordées	139
4.3.3. Le bilan de l'étude préalable	143
4.3.4. Synthèse de l'étude approfondie	148
4.3.4.1. Le contexte organisationnel de notre étude.....	148
4.3.4.2. Le processus de centration des données.....	148
Résumé du chapitre 4.....	153
Chapitre 5. Analyse des résultats.....	154
5.1. L'acquisition de compétences	154
5.1.1. La mobilité comme « accélérateur d'apprentissage ».	154
5.1.2 Les types de compétences acquises.....	158
5.1.2.1. La réaction à la notion de compétence	158
5.1.2.2. Les typologie de compétences.....	159
5.2. Le transfert de compétences	165
5.2.1. Transfert formel et transfert informel.....	165
5.2.2. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du transfert	169

5.2.2.1. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'organisation.....	169
5.2.2.2. Les facteurs facilitateurs et inhibiteurs du côté de l'individu	179
Résumé du chapitre 5.....	195
Chapitre 6. Discussion et conclusion	198
6.1. Synthèse	198
6.2. Discussion	201
6.2.1 La capacité de l'individu à transférer.....	202
6.2.1.1. L'acquisition de compétences ou « expertise ».....	202
6.2.1.2. Le réseau social	207
6.2.1.3. Le poste au retour.....	208
6.2.2. La motivation de l'individu à transférer.....	210
6.2.2.1. La carrière	211
6.2.2.2. L'engagement vis-à-vis de l'organisation et la satisfaction au retour.....	212
6.2.3. La capacité de l'organisation à recevoir.....	215
6.2.3.1. Culture d'entreprise : l'organisation apprenante.....	215
6.2.3.2. La capacité à « absorber » les compétences : le soutien social et le soutien organisationnel.	217
6.2.4. La motivation de l'organisation à recevoir	221
6.2.4.1. Le caractère « critique » ou utile des compétences.....	221
6.2.4.2. Culture d'entreprise : l'approche globale.....	222
6.2.4.3. Le style de management : le soutien du supérieur hiérarchique	223
Résumé du chapitre 6.....	225
Chapitre 7. Conclusion générale, apports, limites et perspectives.....	227
7.1. Les implications théoriques.....	228
7.2. Les implications managériales	231
7.3. Limites de l'étude.....	235
7.4. Les pistes pour la recherche future :.....	236

Bibliographie.....	239
ANNEXES.....	254
Annexe 1 : Comparaison entre théorie et pratique.....	255
Annexe 2 : Les suggestions des praticiens.....	256
Annexe 3 Les suggestions des expatriés.....	257
Annexe 4 Liste des figures	258
Annexe 5 Liste des tableaux	259
TABLE DES MATIERES	262

Bibliographie

- Adler N.** (1981) Re-entry : Managing Cross-Cultural Transitions *Group and Organizational studies* , 6 : 341-356
- Adler N.** (1986) *International Dimensions of Organizational Behaviour* PWS Kent Publishing 225-256
- Adler N.** (1991) *International Dimensions of Organizational Behaviour* PWS Kent Publishing. Second edition.
- Albert E., Bournois F., Duval Hamel J., Rojot J., Roussillon S. & Sainsaulieu R. (2005)** *Pourquoi j'irais travailler?* Eyrolles société.
- Anderson J.R.** (1983) *The architecture of cognition.* Cambridge Massachussets Harvard University Press
- Argote L., Mc Evily B. & Reagans R.** (2003) Managing knowledge in organizations : an integrative framework and review of emerging themes. *Management science* (2003) 49 (4) p.571-582
- Argyris C.** (1960) *Understanding organizational behaviour.* Homewood, Dorsey press.
- Argyris C.** (1995) *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel.* Interéditions.
- Argyris C. & Schön D.A.** (1978) *Organisational learning : a theory of action perspective,* Reading Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.
- Arthur M.B. & Rousseau D.M.** (1996) *The boundaryless career : A new employment principle for a new organizational era.* New York : Oxford University Press.
- Au K.Y & Fukuda J.** (2002) Boundary spanning behaviors of expatriates. *Journal of world business.* 37 p. 285-296
- Ballay J.F.** (1997) *Capitaliser et transmettre le savoir-faire de l'entreprise* Editions Eyrolles
- Ballay J.F.**(2002) *Tous managers du savoir.* Editions d'organisation
- Bandura A.** (1977) *Social Learning Theory,* Englewood Cliffs,N.J. Prentice Hall.

- Barbason S. (2005)** La gestion du retour des cadres expatriés *Actes de la XVIème conférence de l'AGRH 15/16 septembre 2005*
- Bartlett C. & Ghoshal S. (1989)** *Managing Across Borders : the Transnational solution.* London: Hutchinson business Books.
- Barney J. (1991)** Firm resources and sustained competitive advantage *Journal of Management* (17) P.99-120
- Baruch Y. (2001)** Employability : a substitute for loyalty ? *Human Resource management International* Vol.4 N°4 p 543-566
- Baruch Y. & Altman Y. (2002)** Expatriation and repatriation in MNC's : A taxonomy. *Human Resource management.* Summer 2002 Vol.41, N°2: 239
- Baruch Y., Steele D.J. & Quantrill G.A. (2002)** Management of expatriation and repatriation for a novice global player . *International Journal of Manpower Bradford.* Vol.23, Issue 7: 659-671.
- Ben Ammar Mamlouk Z., Roger A. & Boussetta K ,(2004)** *Actes du congrès IAS Tunis.*
- Berthier P. (2007)** Le retour de mobilité internationale : quel transfert de compétences de l'individu vers l'organisation? *Actes du XVIIIème congrès AGRH - Fribourg*
- Berthoin Antal A. (2000)** Types of knowledge gained by expatriate managers *Journal of General Management.* Vol 26, N°2, Winter 2000
- Berthoin Antal A. (2001)** Expatriate's contribution to organizational learning *Journal of General Management* Vol.26 N°4, Summer 2001
- Bird A. (1994)** Careers as repositories of knowledge : A new perspective on boundaryless careers. *Journal of organizational Behaviour*, 15 : 295-306
- Black J.S. (1988)** Work role transition : a study of American expatriate managers in Japan *Journal of international business studies* 19 p 277-294
- Black J.S. & Mendenhall M., (1991)** : The U-curve adjustment hypothesis revisited : a review and theoretical framework, *Journal of International business Studies*, 22,2 : 225-247
- Black J.S & Gregersen H.B. (1991)** When Yankees come home : Factors Related to Expatriate & Spouse Repatriation Adjustment , *Journal of International Business Studies* ,22 : 671-694

- Black J.S., Mendenhall M. & Oddou, G.** (1991) Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16: 291-317
- Black J.S., Gregersen H.B. & Mendenhall M.** (1992) Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment *Journal of International Business Studies* 23,4 : 737-760
- Black J.S. & Stewart J.** (1992) Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. *Human Relations*. New York. Feb.1992. Vol.45, n°2 : 177
- Black J.S. & Gregersen H.B.** (1999) The right way to manage Expats. *Harvard Business Review* Vol .77, Issue 2 : 52.
- Blau P.M.** (1964) *Exchange and power in social life*. New York : John Wiley & Sons
- Bolino M.C.** (2007) Expatriate assignments and intra organizational career success : implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*. 38 p.819-835.
- Bonache J., Brewster C. & Suutari** (2001) Expatriation: A developing research agenda *Thunderbird International Business Review* Jan/Feb Vol.43,ISS.1. : 1-11
- Bonache J. & Brewster C.** (2001) Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review* . New York. Jan/Feb 2001. Vol.43 N°1 : 145
- Bonache J.** (2005) Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees. *Personnel Review*.34,1 : 110.
- Bossard A. & Peterson, R.B.** (2005) The Repatriate Experience as seen by American Expatriates *Journal of World Business* Issue 1 Feb.2005 : 9-28
- Bouchez J.P.** (2006) Manager des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion*, Nov/Déc 2006, 32, 168/169.
- Boudes, T** (2006) Le déroulement d'un projet envisagé comme un récit d'aventures in O.Germain *De nouvelles figures du projet en management* ; Coll. Management & Société Editions EMS p 37-52
- Boudes T. & Browning L.D.** (2005) La dialectique entre listes et récits au sein des organisations. *Revue française de gestion* nov.déc. 31 ;159 p.233.

- Bouillet D. & Roger A.** (2009) Talent et potentiel in *Tous talentueux : développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, sous la direction de Jean-Marie Peretti ; Groupe Eyrolles p 33-40
- Bourdon I. & Tessier N.** (2006) Gestion des connaissances : de nouvelles compétences attendues ? *Actes du XVIIe congrès de l'AGRH* 16 et 17 novembre 2006
- Bournois F. Defelix C. & Retour D.** (2000) Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition de grille d'analyse. *XIème congrès de l'AGRH*.
- Boutigny E.** (2006) La circulation de la connaissance : entre compétence et communauté *Actes du XVIIe congrès de l'AGRH* 16 et 17 novembre 2006
- Brasseur M.** (2008) Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique. *La revue des Sciences de Gestion* N°230 mars-avril
- Brasseur M.** (2008) *Contrat psychologique et motivation au travail*. Comportement et ressources humaines. Dunod p.117-126
- Brewster C.** (1997) International HRM : Beyond expatriation *Human Resource management Journal* Vol.7, Issue 3 : 31-42
- Brewster C. & Scullion H.** (2001) The management of expatriates: messages from Europe? *Journal of world business*.
- Cabrera, E.** (2003) Socio-psychological aspects of knowledge sharing in organizations *Proceedings of the 7th conference on international Human Resource management*, Limerick, 4-6 June
- Cadin L., Guerin F. & Pigeyre F.** (2004) *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie*. Paris. Dunod.
- Caligiuri P. & Santo V.** (2001). Global competence : what is it and can it be developed through global assignments? *Human resource planning* 24 (3) 27-35
- Cerdin J.L.** (1996) Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation. *Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Toulouse I*.
- Cerdin J.L.** (1999) *La mobilité internationale : réussir l'expatriation*. Editions d'organisation.

- Cerdin J.L.** (2003) *Les cadres français expatriés : principaux déterminants d'une adaptation réussie* HDR.
- Cerdin J.L.** (2002) Expérience étrangère versus expatriation *RH Info -Carrières et compétences*-27 11 2002
- Cerdin J.L.** (2003) Le retour d'expatriation : talon d'Achille de la mobilité internationale ? *RH Info – Carrières et compétences* 12 04 2003
- Cerdin J.L.** (2004) L'expatriation : un temps de carrière particulier. In S.Guerrero, J.L.Cerdin et A.Roger (coordonné par) *La Gestion des carrières : Enjeux et perspectives* Paris : Vuibert AGRH 16, 265-282
- Cerdin J.L.** (2006) Face au retour : frustré ou proactif ? *RH Info* mai 2006
- Cerdin & Le Pargneux M.** (2009) Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale *Management et Avenir* N°25
- Cerdin J.L & Le Pargneux M.** (2009) Career and international assignment fit : toward an integrative model of success. *Human resource Management* (48) 1 5-25
- Christian D.** (2004) A la recherche du sens dans l'entreprise, conter, raconter : la stratégie du récit.
- Cohen M.D. & Bacdayan P.** (1996) *Organizational routines are stored as procedural memory :Evidence from a laboratory study* in M.D.Cohen & L.S.Sproull (eds) *Organizational learning* London Sage publications p 403-429
- Conjard P., Devin B. & Olry P.** (2006) Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations. *Actes du XVII ème congrès de l'AGRH.*
- Coyle-Shapiro J.A.M. & Kessler I.** (2002) Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract : employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.11, 1 : 69-86.
- Cyert R.M. & March J.C.** (1963) *A behavioral theory of the firm.* Prentice Hall.
- Dany F.** (1997) La promesse d'employabilité : un substitut à la promesse de carrière – construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion de carrières , *thèse pour le Doctorat en sciences de gestion , Université jean Moulin, Lyon 3*

- Dany F.** (2001) Gestion de carrières des cadres : des destinées individuelles plus ou moins prometteuses. *Faire savoirs* N°0 Juin 2001.
- Derr B. & Laurent A.** (1989) *The internal and external career : a theoretical and cross-cultural perspective*. Handbook of career theory Cambridge University Press.
- Dickman M., Doherty N., Mills T. & Brewster C.** (2008b) Exploring differences in Drivers of Self-initiated and Company-sent Expatriates. In Lazarova M. & Cerdin J.L. The new Global Nomads: examining diverse forms of international mobility. *Symposium presented at the 68th Annual Academy of Management meeting*. Anaheim, CA, USA.
- Dowling P. & Welch D.** (2004) *International human resources management: managing people in a multinational context* (4th. Ed.) Mason Ohio. Thomson/South Western.
- Downes M. & Thomas A.S.** (2000) Knowledge transfer through expatriation : the U-curve approach to overseas staffing. *Journal of Management Issues*.Pittsburgh.Summer 2000. Vol.12, N°2 :131
- Downes M., Thomas A.S. & Mac Larney C.** The cyclical effect of expatriate satisfaction on organizational performance : the role of firm international orientation. *The learning organization* Vol.7.3: 122-134
- Eisenberger R., Hittington R, Hutchinson S. & Sowa D.** (1986) Perceived organizational support *Journal of Applied Psychology*. Vol.71,P500-507
- Eisenhardt K.M.** (1989) Building theories from case study research. *Academy of management review* (14) 4. P 532-550.
- Evans P., Pucik V. & Barsoux J.** (2002) *The global challenge* Mc Graw Hill, New York, N.Y.
- Festing M. & Mueller B.** (2007). Managing expatriate psychological contracts for global career development: theoretical framework and empirical evidence. *Workshop on research advances in organizational behaviour and Human Resources Management and Corporate Social responsibility*. University of Toulouse IAE LIRHE & GRACO CNRS – France May 23 to 25 2007.
- Fillol C.** (2004) Apprentissage et systémique : une perspective intégrée. *Apprentissage et systémique* mars/avril 2004 (30) 149 P.33

Fillol C. (2006) Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF CREPA, Université Paris Dauphine.

Fink G., Meierwert S. & Rohr U. (2005) The use of Repatriate Knowledge in Organizations. *Human resources Planning. New York.* Vol.28. Issue 4 : 30-36

Franko L.G. (1973) Who manages multinational enterprises? *Columbia Journal of World Business.* (8) 2.

Fraze V. (1997) Welcome your repatriates home. *Workforce. Costa Mesa.* Apr.1997 : 24-29

Furuya N., Stevens M., Oddou G. & Bird A. (2007) The effects of HR policies and repatriate self-adjustment on global competency transfer. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 45 (1) 6-23.

Gazier B. (2003) *L'employabilité.* Encyclopédie des Ressources Humaines. Vuibert. Ouvrage coordonné par José Allouche.

Goujon Belghit A, (2007) : les outils mobilisés pour faire carrière dans une entreprise publique. *Actes du XVIIIème congrès de l'AGRH Fribourg.*

Grant R.M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm *Strategic Management Journal* Winter 1996, 17, Winter special issue ; pg 109.

Graen G. & Scandura T.A. (1987) Toward a psychology of dyadic organizing. In B.Staw & L.L. Cummings. *Research in organizational behavior* p. 175-208 JAI press Inc.

Grimand A. (2006) *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* Ed. Vuibert

Guerrero S. (2004) proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI *Revue de Gestion des Ressources Humaines* sept/oct 2004

Guerrero S. (2005) La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone *Relations Industrielles* Winter 2005, 60,I . 112

Gullahorn J.T. & Gullahorn J.E. (1963) An extension of the U curve hypothesis. *Journal of Social Science* 1963, 19(3) 33-47

Hamel D. & Prahalad C.K. (1995) *La conquête du futur.* Interéditions.

Hammer M.R., Hart W. & Rogan R. (1998). Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses. *Management international review* 38-1 First Quarter 1998

- Harvey M.G.** (1989) Repatriation of corporate executives : an empirical study *Journal of International Business Studies* Spring 1989v20 n°1 : 131-144
- Harzing A.W.** (2001) Of bears, bumbles-bees and spiders : the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of world business.* 36 (4) p.366-379.
- Hall E.T.** (1976) *Beyond culture* Garden city N.Y Anchor press/Doubleday and company
- Hocking J. Brown M. & Harzing A.W.** (2004) A knowledge transfer perspective f strategic assignment purposes and their path-dependant outcomes. *International Journal of Human Resources Management.* P.565-572
- Hofstede G.** (1980) *Culture's consequences.* Beverly Hills Sage.
- Husted K. & Michailova S.** (2002) Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics* Volume 31, Issue 1, August 2002 pg 60-73
- Inkson K., Pringle J. Arthur M. & Barry S.** (1997) Expatriate assignment versus overseas experience. Contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business.* 32 (4) p.351-368.
- Joffre P.** (1997) *Comprendre la mondialisation économique.* Economica
- Keup L.C.** (2000) A network of working relationships and its influence on individual job outcomes. *Thèse de doctorat de philosophie.* Université de Manitoba, Winnipeg, Canada.
- Koenig G.** (2006) L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion* (32) 160. P.291
- Kogut B. & Zander U.** (1993) Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation *Journal of International business studies* Fourth quarter 1993 24;4 pg 625
- Kostova T.** (1999) Transnational transfer of Strategic Organizational Practices: A contextual perspective. *The Academy of Management Review* Apr.1999 : 308-324
- Kraimer M.L. & Schaeffer M.** (2004) Examining repatriation success from a career perspective. *64th annual Academy of Management meeting, New Orleans.*
- Kramer R.M.** (1999) Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology* pg 569 (1)

Krohmer C. & Retour D. (2006) La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Vuibert.

Lazarova M. & Caliguiri P. (2001) Retaining repatriates. The role of organizational support practices. *Journal of World Business* 36(4). 389-401

Lazarova M. & Cerdin J.L. (2007). Revising repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influence. *Journal of International Business Studies*. 38 (3) 404-429

Lazarova M. & Tarique I. (2005) Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business* , 40 : 361-373

Le Boterf J.Y. (1994) *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Paris. Editions d'organisation.

Le Boterf J.Y. (2006) *Construire les compétences individuelles et collectives*. Editions d'organisation.

Le Pargneux M. (2009) La réussite de la mobilité internationale, perspective individuelle et organisationnelle. *Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Corse* avril 2009

Levi Strauss C. (1958) *Anthropologie structurale* Librairie Plon.

Liu C.H. (Sep.2005) The Effects of Repatriates'Overseas Assignment Experiences on turnover Intentions *Journal of American Academy of Business* 7,1 : 124-130

Livian Y.F.L. (2008) *Les organisations apprenantes*. Organisation théories et pratiques 4^{ème} édition Dunod p.199-209

Livian Y.F.L. (2009) Les organisations productrices d'incompétence. *Actes du congrès AGRH* Toulouse novembre 2009.

Lysgaard S. (1955) Adjustment in a foreign society : Norwegian Fullbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*. 7 45-51

March J.G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning” *Organization Science* 2 71-87

Martin J.N. (1984) The intercultural reentry / Conceptualizations and directions for future research *International Journal of Intercultural relations*, 8, 1984 pp 115-134

Mauss M. (1950) *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France

- Mayrhofer U.** (2005) Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises *Gestion*, Winter 2005, 29,4
- Melkonian T.** (2002) L'appréciation managériale des cadres supérieurs et dirigeants : en quête de justice, de soutien et d'exemplarité. *Thèse de Doctorat en sciences de gestion Université Panthéon-Assas Paris II.*
- Mennechet A.** (2006) Le capital compétences . *AFNOR.*
- Mérignac O. & Roger A.** (2005) L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés. *Revue de GRH.* Oct.déc. (58)
- Michaux V.** (2007) : Intérêt pour la notion de compétence collective des travaux fondateurs sur les communautés de pratique de Brown & Duguid et de Wenger : discussion à partir d'une étude de cas. *Actes du XVIII ème congrès de l'AGRH, Fribourg.*
- Michaux V.** (2009) : Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique : les éclairages de la théorie des ressources et du capital social. *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions.* Ed . Vuibert
- Michel** (2003) *La gestion des actifs spécifiques humains – les hommes clé comme archétype-*. Encyclopédie des Ressources Humaines. Vuibert p.10-18
- Minbaeva D.B.** (2005) HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel review* 34, 1 125-144
- Minbaeva D.B & Michailova S.** (2004) : Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations. *Employee relations*, 26, 6 pg .663
- Miles M.B & Huberman A.M.** (1991) *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes.* De Boeck Université. Méthodologie de la recherche.
- Miralles P.** (2007) *Le management des talents.* Editions l'Harmattan.
- Mitchell R.H., Hart W. & Rogan R.** (1998) Can you go home again? An analysis of the repatriation of Corporate Managers and spouses. *Management International Review*, First Quarter 1998. Vol.38,1 : 67-86
- Moingeon B.** (1999). *L'apprentissage organisationnel in Le management aujourd'hui, théories et pratiques.* Editions Demos 111-119.

- Napier K.N. & Peterson R.B.** (1991) Expatriate Re-Entry : What Do Repatriates Have to Say? *H.R. Human Resource Planning* 14,1 : 19-28
- Nonaka I. & Takeuchi H.** (1995) *The knowledge- creating company: how Japanese companies create the Dynamics of Innovation*, Oxford University press Paris, S.G. Paris, Lipson, M.Y.
- Oddou G., Osland J.S. & Blakeney R.N.** (2009) Repatriating knowledge: variables influencing the “transfer” process. *Journal of international business studies* 40 p.181-199
- O’Reilly C.A., Chatman J. & Caldwell D.F.** (1991) people and organizational culture : a profile comparison approach to assessing person-organization fit *Academy of Management Journal* Sep 1991 34,3 p.487
- Orr J.E.** (1996) *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*. Cornell University press, Ithaca, N.Y.
- Paris S.G., Lipson M.Y. & Wixson K.K.** (1983). *Becoming a strategic reader*. Contemporary educational psychology. 8, p. 293-316
- Parlier M.** (2003) *Qualification et compétence* in Encyclopédie des Ressources Humaines. Vuibert.
- Pautrot J.** (2004) *Expatriés, rêve et réalité* Magellan/Liaisons sociales
- Penmartin D.** (2005) *La compétence au coeur de la GRH*. Editions EMS Management et Société “Les essentiels de la gestion”
- Peretti J.M.** (2001) *Dictionnaire des Ressources Humaines* (2ème ed.) Paris. Vuibert.
- Perlmutter H.** (1969) *The tortuous evolution of the multinational corporation*. Columbia. *Journal of World Business* pp 9-19
- Piaget J.** (1977) *Recherches sur l’abstraction réfléchissante*. Editions PUF.
- Pinder C.C. & Schröder K.G.** (1987). Time to proficiency following job transfers. *Academy of Management Journal* . 30. N°2 p 336-353.
- Polanyi M.** (1996) *The Tacit Dimension*, Routeledge & Kegan Paul Ltd, London.
- Prahalad C.K. & Hamel G.** (1990) Les grands groupes ne connaissent pas leur métier *Harvard/ L’Expansion*.

Prax, J.Y. (2003) *Le Manuel du Knowledge Management, une approche de deuxième génération* Editions Dunod

Reiche S. (2004) Knowledge sharing through in-patriate assignments in multinational companies : a social capital perspective. Working paper #3 Victoria : Australian center for international business.

Riusala K. & Suutari V (2000) Expatriation and careers : perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International*. 5(2)

Riusala K. & Suutari, V. (2004) International knowledge transfers through expatriates *Thunderbird International Business Review* Vol 46 (6) Nov-Dec 2004 743-770

Roger A. & Tremblay M. (2004) *Le plafonnement de carrière* in *Gérer les carrières : enjeux et perspectives* ouvrage coordonné par Guerrero S., Cerdin J.L. & Roger A. Editions Vuibert p.285-297

Rolland D. (1981) L'évaluation des résultats de la formation. *Connexions* N°34

Rousseau D.M. (1989) Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2 p.121-139

Roussillon S. (1984) *Attentes et projets professionnels des cadres expatriés*. Actes du colloque de l'ESSEC, 1984.

Roussillon S. (2005) in Albert E., Bournois F., Duval Hamel J., Rojot J. & Sainsaulieu R. "Pourquoi j'irais travailler » Eyrolles Société.

Rullier C. (2008) L'émotion et l'estime dans la construction de la perception du soutien social au travail : développement d'une échelle de mesure. *Actes du Congrès AGRH Dakar 2008*.

Saba T. & Chua R. (1999) Gérer la mobilité internationale : problème de rapatriement et efficacité des pratiques de gestion *Management International* Spring 1999, Vol.3, N°2 :57

Sackmann S.A. (1992) Culture and subcultures : an analysis of organizational knowledge. *Administrative science quarterly* 37 (1) p.140-161

Schein E. (1965) *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall

Schein E. (1980) *Organizational psychology*. 3ème édition, Englewood Cliffs, NJ., Prentice Hall.

- Schein E** (1993) *Organizational culture and Leadership*. Jossey Bas, édition révisée
- Seers A., Petty M.M. & Cashman J.F.** (1995) Team –member exchange under Team and traditional management, a naturally occurring quasi-experiment *Group and organizational management* vol.20 p 18-38
- Selmer J.** (2002) To train or not to train? European expatriate managers in China. *International Journal of cross cultural Management*. 2 (1). 37-51
- Smida N.** (2006) La réintégration des cadres expatriés français après leur retour en France. *Thèse de Doctorat de gestion*
- Sorensen J.B.** (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*. 47 70-91
- Spender J.C.** (1996) Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, vol.17, winter special issue, pp.45-62
- Stahl G.K. & Cerdin J.L.,** (2004) Global careers in French and German multinational corporations *The journal of management development*. 23,9
- Stata R** (1989) Organizational learning : the key to Management Innovation. *Sloan Management review*. 12 (1) 63-74
- Stroh L.K. & Caligiuri P.M.** (1998) Increasing global effectiveness through effective people . *Management journal of world business* 33(1) pp.1-17
- Stroh L.K., Gregersen H.B. & Black J.S.** (2000). Triumphs and tragedies. Expectations and commitment upon repatriation. *International Journal of HR*. 11 (4) 681-697.
- Subramanian M. & Venkatraman N.** (2001) Determinants of transnational new product development capability : testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic management Journal* 22 (4) p.359-378
- Sullivan S.E.** (1999) The changing nature of careers : a review and research agenda. *Journal of management*. 25 (3) p.457-484.
- Suutari V. & Brewster C.** (2003) Repatriation : empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among finish expatriates. *International Journal of Human Resources Management*. 14(7) pp. 1132-1151

- Swaak R.** (1997) Repatriation : A weak link in global HR. *HR focus. New York*, April 1997, Vol.74,N°4 : 29
- Szulanski G.** (1996) Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal. Winter 1996*, Winter special issue p 27
- Tardiff J.** (1992) *Pour un enseignement stratégique* Montréal . Editions logiques.
- Tessier S. & Roger A.** (2003) Les conditions du transfert des compétences acquises dans une formation à l'actualisation du potentiel intellectuel. 5^{ème} université de printemps de l'Audit Social, Corte 22-24 mai 2003
- Tessier N., Roger A. & Lorrain J.** (1998) L'évaluation des effets d'une action de formation en résolution de problèmes. *Congrès AIPTLF, Bordeaux, 1998*
- Torbiorn I.** (1982) *Living abroad*. New York Wiley.
- Tung R.** (1998) American expatriates abroad : from neophytes to cosmopolitans *Journal of World business* Summer 1998 v33n2 :125-145
- Varner I.I, & Palmer T.M.** (2002) Successful Expatriation and Organizational Strategies. *Review of business*, Spring 2002, 23,2 p.8
- Ventolini S.** (2007) *Le réseau de développement professionnel : déterminants et apports pour la mobilité intra-organisationnelle*. Thèse de doctorat de gestion, Université jean Moulin Lyon 3.
- Ventolini S. & Roger R.** (2004) La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques. *Actes du congrès AGRH Montréal*.
- Vermersch x** (1994) *L'entretien d'explicitation*. Editions ESF.
- Wacheux F.** (1996) Méthodes qualitative et recherche en gestion *Economica – Gestion*.
- Wang P., Tong T.W. & Koh C.P.** (May 2004) An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary *Journal of World Business* Vol.39,issue 2 : 168-182
- Waxin M.F,** (2000) L'adaptation des cadres expatriés en Inde : ses déterminants et l'effet de la culture d'origine *Thèse de Doctorat Aix Marseille III décembre 2000*

Waxin M.F & Chandon J.L. (2003) L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine *Revue de gestion des ressources humaines* jan-mars 2003, 47 p 57-70

Weick K.E. 1985) *The significance of corporate culture* in In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds.), *Organizational Cultures*:381–389. Beverly Hills

Wenger E (1998) *Communities of practice : learning, meaning and identity*. Cambridge university Press, Cambridge UK.

Wernerfelt B. (1984) A resource-based view of the firm *Strategic Management Journal* (5) p 171-180

Wolfe E. & Robinson S.L. (1997) When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops *The Academy of Management Review*, Jan 1997; 22,1. 226

Yan A., Zhu G. & Hall D.T.(2002) International assignments for career building : a model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, vol 27, N°3 p 373-391

Yin R. (1984) *Case study research*. Beverly Hills CA Sage publications.

Rapports :

APEC (Association pour l'emploi des Cadres, 2004) Mondialisation : quels impacts pour l'emploi cadre ? *Département Etudes et recherche site internet www.apec.com*

Global Relocation Services (2006)

Rapport du Cercle Magellan (2004) Compte rendu de la commission Knowledge Management

Rapport du Cercle Magellan (2006) Retours d'expatriation

Price Waterhouse Cooper (2006)

ANNEXES

Annexe 1 : Comparaison entre théorie et pratique

Thèmes évoqués par la littérature	Résultats		Commentaires	
	Facteurs positifs pour le transfert	Facteurs négatifs pour le transfert		
Culture d'entreprise Maturité à l'international Motifs d'expatriation/poste expatriation	Globale & apprenante Nombre de personnes avec expérience internationale Management/business	Ethnocentrique Technique	Apprenante Equipe multiculturelle Management d'équipe ou de projet	Culture franco française Lourdeur du Siège Attitude peu réceptive des Patrons Technique
Processus RH	REX, Université d'entreprise, coaching, parrainage Soutien organisationnel	Pas de processus au retour Pas d'identification ni de formalisation des compétences	Transfert de processus internes (team building, coaching, REX) Soutien organisationnel Aide à la formalisation	
Comportement des membres	Soutien social LMX TMX	Attitude « xénophobe »	Collègues réceptifs Rôle de l'équipe	Stéréotypes
Type de compétences acquises	Utiles, « critiques »	Tacites	Utiles	Obsolètes, inutiles
Poste au retour	En lien avec poste expatriation Poste à responsabilités/management	Sans lien avec poste expatriation « franco-français »	Poste de management d'équipe ou de Projet, Poste à responsabilités Poste en lien avec expatriation	
Adaptation au retour /Typologie d'individus	Satisfait		Toutes les catégories transmettent, différence de périmètre et de processus	
Processus de transfert	Formalisé (successeur dans le pays)	Informel	Sollicitations internes/externes : formalisation Entourage proche (équipe) : interaction Jeunes cadres	Pas de sollicitations

Annexe 2 : Les suggestions des praticiens

A qui la capitalisation peut-elle servir? adapté du rapport du cercle Magellan (2004)

Département concerné	Compétences Professionnelles (savoir-faire)	Compétences environnementales	Compétences Comportementales (savoir-être)	Expérience de Mobilité internationale
Le département de départ/de retour de l'expatrié	Efficacité du collaborateur Recueil de bonnes pratiques	Gain de temps	Voir les choses différemment Capacité d'adaptation	
La Direction Générale		Aide aux décisions stratégiques	Etre un promoteur du changement	
Les Directions commerciales, Stratégie, développement International, sécurité...	Amélioration des processus	Information Aide à la décision Gain de temps		
La Direction des Ressources Humaines		Information Connaissance des filiales, des collaborateurs locaux	Capacités managériales Vivier de collaborateurs adaptables	Amélioration des processus de mobilité internationale Aide à la sélection des futurs expatriés
Les collaborateurs /collègues		Connaissance du groupe Démystifier l'international Aide à l'adaptation		Meilleure connaissance de l'expatriation Aide à la décision de partir
L'expatrié	Exercer son expertise de manière différente	Vision globale de l'entreprise Prise de recul	Faire partager une expérience et la valoriser Faire profiter l'organisation des compétences nouvelles	Aide à la formalisation de processus

Cette maquette, demande à être adaptée à chaque entreprise afin de clarifier les attentes des différents départements par rapport au transfert de compétences.

Annexe 3 Les suggestions des expatriés

Avant le départ :

-en ce qui concerne les aspects financiers : **inverser les barèmes d'aide à la mobilité** : diminuer le « package » de départ et augmenter le « package » de retour afin de faciliter la réintégration.

-limiter la durée de l'expatriation et/ou envisager des périodes d'alternance au siège afin d'éviter l'« addiction » à l'expatriation< ;

-proposer systématiquement des séminaires de **formation interculturelle**

-suggérer aux expatriés de tenir un "**journal de bord**" pour formaliser les découvertes et les acquis

- souligner le rôle du **réseau** dans la réussite de la mission et de la carrière

- inciter l'expatrié à la **proactivité en matière de carrière** -c'est en partie à lui de chercher son poste au retour-.

Pendant la mission:

-anticiper le retour de 6 mois

-offrir un **poste au retour** qui permette de valoriser et transmettre les acquis -poste en lien avec le pays ou la zone d'expatriation, poste en lien avec l'expertise développée en expatriation (développement durable par exemple) ou les équipes d'expatriation-.

-offrir un **poste au retour** qui permette de piloter des équipes -en direct ou en mode projet- car cela facilite la transmission des connaissances et compétences acquises

Au retour

-faciliter les aspects **matériels** du retour -check list des démarches, par exemple-

-préparer un courrier de **remerciement** à destination de l'expatrié

-aider les expatriés à **formaliser** leur expérience –« story telling » par exemple- et à identifier leurs compétences -bilan de compétences-

-créer une **base de données** des ex-expatriés

-prévoir des **retours d'expérience**

-favoriser l'existence de "**cercles**" de personnes ayant connu l'international

-solliciter les anciens expatriés pour préparer les nouveaux au départ –sélection, briefing-

-encourager les expatriés à entrer dans des **réseaux professionnels** au retour

-solliciter les expatriés dans le cadre de **témoignages, séminaires, université d'entreprise...** pour valoriser leur expérience

-poursuivre **l'internationalisation** : réunions en anglais, équipes multiculturelles, transversalité

-utiliser les **processus existants** -tutorat, coaching, team building- et les appliquer aux expatriés

Annexe 4 Liste des figures

FIGURE 1.1 LA COURBE EN U D'APRES FRANKO (1973).....	17
FIGURE 1.2. LA COURBE EN U D'APRES ADLER (1986).....	24
FIGURE 3.1. LA « SPIRALE DES SAVOIRS » ADAPTE DE NONAKA & TAKEUCHI (1995).....	83
FIGURE 3.2. LES VARIABLES INFLUENÇANT LE TRANSFERT DE COMPETENCES AU RETOUR DE MOBILITE INTERNATIONALE ADAPTE D'ODDOU & AL (2009).....	98
FIGURE 3.3. MODELE CONCEPTUEL : LES VARIABLES INFLUENÇANT LE TRANSFERT DE COMPETENCES AU RETOUR DE MOBILITE INTERNATIONALE.....	112
FIGURE 4.1. LE RECUEIL DE DONNEES.....	118
FIGURE 4.2. LES FACETTES DE LA MOBILITE INTERNATIONALE.....	119
FIGURE 4.3. SITUATION FAMILIALE DES EXPATRIES (N=39).....	127
FIGURE 4.4. LES CONTINENTS D'EXPATRIATION (N=39).....	128
FIGURE 4.5. LA REDUCTION DES DONNEES.....	149
FIGURE 4.6. LES 6 THEMATIQUES DE L'ANALYSE DE DONNEES.....	150
FIGURE 5.1. LES DIFFERENTES FORMES DE MOBILITE (ADAPTE DE VENTOLINI & ROGER, 2004).....	156
FIGURE 5.2. TRANSMISSION FORMELLE VERSUS TRANSMISSION INFORMELLE.....	166
FIGURE 5.3. LES PERSONNES A QUI L'EXPATRIE PEUT TRANSMETTRE.....	168
FIGURE 5.4 LE PERIMETRE ET LE MODE DE TRANSMISSION EN FONCTION DES TYPOLOGIES AU RETOUR.....	191
FIGURE 5.4. LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET DE TRANSFERT DE COMPETENCES DE L'EXPATRIE.....	194
FIGURE 6.1. LES VARIABLES INFLUENÇANT LE TRANSFERT DE COMPETENCES AU RETOUR DE MOBILITE INTERNATIONALE ADAPTE D'ODDOU & AL (2009).....	202
FIGURE 7.1. NOUVEAU SCHEMA THEORIQUE.....	231

Annexe 5 Liste des tableaux

TABLEAU 1.1. CULTURE FORTE/CULTURE MOINS FORTE ADAPTE DE SORENSEN (2009).....	12
TABLEAU 1.2 LES TYPOLOGIES DES FIRMES A L'INTERNATIONAL ADAPTE DE PERLMUTTER (1969)	14
TABLEAU 1.3 LES TYPOLOGIES DES FIRMES A L'INTERNATIONAL ADAPTE D'ADLER (1991)	15
TABLEAU 1.4 CRITERES DE REUSSITE DE LA MOBILITE INTERNATIONALE D'APRES LE PARGNEUX (2009).....	29
TABLEAU 2.1. MODELE DE REUSSITE INDIVIDUELLE DE LA MOBILITE INTERNATIONALE ADAPTE DE LE PARGNEUX (2009) ET CERDIN & LE PARGNEUX (2009).....	46
TABLEAU 2.2. LES REACTIONS DE L'EXPATRIE AU RETOUR - ADAPTE D'ADLER (1981) ET DE ROGER & TREMBLAY (2004)	53
TABLEAU 3.1. COMPETENCES, CONNAISSANCES, PERSONNALITE, ADAPTE DE CALIGIURI & SANTO (2001).....	61
TABLEAU 3.2. « LE CAPITAL COMPETENCES » ADAPTE DE MENNECHET (2006).....	64
TABLEAU 3.3. TYPOLOGIE DES CONNAISSANCES ADAPTE DE BERTHOIN ANTAL (2000)	67
TABLEAU 3.4. TYPOLOGIE ADAPTEE DE FINK, MEIERWERT & ROHR (2005).....	68
TABLEAU 3.5. TYPOLOGIE ADAPTEE DE POLANYI (1996)	70
TABLEAU 3.6. TYPOLOGIE ADAPTEE DE PENMARTIN (2005).....	72
TABLEAU 3.7. SYNTHESE DES 4 TYPOLOGIES	73
TABLEAU 3.8. LE TRANSFERT SELON LA DUREE DE LA MISSION ADAPTE D'EVANS & AL (2002).....	76
TABLEAU 3.9. DUREE DU CONTRAT ET CAPACITE ET MOTIVATION A TRANSFERER ADAPTE DE MINBAEVA & MICHAILOVA (2004)	77
TABLEAU 3.10 TYPE DE CONTRAT ET CAPACITE ET MOTIVATION A TRANSFERER ADAPTE D'EVANS & AL (2003) ET MINBAEVA & MICHAILOVA (2004).....	78
TABLEAU 3.11 LES PHASES D'ACQUISITION ET D'UTILISATION DES COMPETENCES ADAPTE DE LE BOTERF (2006)	80
TABLEAU 3.12. LE PROCESSUS DE TRANSMISSION DES CONNAISSANCES TACITES, ADAPTE DE LAZAROVA & TARIQUE (2005)	84
TABLEAU 3.13. LE PROCESSUS DE TRANSMISSION DES CONNAISSANCES EXPLICITES ADAPTE DE LAZAROVA & TARIQUE (2005)	85
TABLEAU 3.14. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ADAPTE DE MOINGEON (1999)	89
TABLEAU 3.15. LIEN ENTRE CRITERES DE REUSSITE AU RETOUR ET CAPACITE ET MOTIVATION A TRANSFERER DU COTE DE L'INDIVIDU	100
TABLEAU 3.16. LIEN ENTRE CRITERES DE REUSSITE AU RETOUR ET CAPACITE ET MOTIVATION A RECEVOIR DU COTE DE L'ORGANISATION ADAPTE	100
TABLEAU 3.17. LES FACTEURS FACILITATEURS ET INHIBITEURS DU TRANSFERT DU COTE DE L'ORGANISATION ..	102
TABLEAU 3.18. LES FACTEURS FACILITATEURS ET INHIBITEURS DU TRANSFERT DU COTE DE L'INDIVIDU	106
TABLEAU 4.1. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON 1	123
TABLEAU 4.2. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON 2 (N=39).....	125
TABLEAU 4.3. LISTE DES CONTINENTS D'EXPATRIATION	128
TABLEAU 4.4. COMPARAISON DES POSTES EN EXPATRIATION ET AU RETOUR (N=39)	131
TABLEAU 4.5. GUIDE D'ENTRETIEN ETUDE APPROFONDIE	147

TABLEAU 4.6. LA LISTE PRELIMINAIRE DES THEMATIQUES	149
TABLEAU 4.7. LISTE DES THEMATIQUES ET SOUS THEMES	151
TABLEAU 5.1. LES COMPETENCES ACQUISES PAR LES EXPATRIES	159
TABLEAU 5.2 EXEMPLES DE COMPETENCES ACQUISES EN FONCTION DES PAYS	161
TABLEAU 5.3. LES FACTEURS FACILITATEURS ET INHIBITEURS DU TRANSFERT DU COTE DE L'ENTREPRISE.....	170
TABLEAU 5.4 LES FACTEURS FACILITATEURS ET INHIBITEURS DU TRANSFERT DU COTE DE L'INDIVIDU	180
TABLEAU 5.5 LES REACTIONS DES EXPATRIES AU RETOUR (N=39)	185
TABLEAU 5.6 LES MOTIFS DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION DES EXPATRIES « PARTAGES » ET « NEUTRES »	188