

TRAVAUX DE RECHERCHE

## QUI TIRE PROFIT DES EXPATRIATIONS ?

Les expatriés représentent un véritable défi pour la GRH. Conscientes de cette situation, les grandes entreprises présentes à l'international ont « professionnalisé » leur gestion de l'expatriation. Toutefois, malgré cette « professionnalisation », les difficultés restent importantes. En effet, alors que l'expatriation est de plus en plus présentée comme un passage obligé pour « faire carrière », les études montrent que l'impact des mobilités internationales sur la progression de carrière est très variable selon les individus. A partir des travaux menés dans le cadre de notre recherche doctorale (Vignal, 2016), nous proposons ici de répondre à la question suivante : comment expliquer que l'impact d'une expérience d'expatriation sur la carrière diffère d'un individu à l'autre ?



Par Jérémie Vignal, maître de conférences en sciences de gestion, CREGO, IAE DIJON, Université Bourgogne Franche-Comté, Ewan Oiry, Professeur ESG-UQAM / IAE de Poitiers – CEREGE, et Ariel Mendez, professeure des Universités, Aix-Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence, France.

Les entretiens que nous avons réalisés au sein de 13 entreprises présentes à l'international auprès de différents acteurs (personnels RH chargés de la gestion des expatriés, DRH, HR Business Partner, expatriés...) permettent de dégager deux résultats principaux.

**Les effets de l'expatriation sont ambivalents car les expatriés constituent une population hétérogène faisant l'objet d'une gestion segmentée.**

Tout d'abord, nos travaux montrent que les expatriés constituent une population hétérogène faisant l'objet d'une gestion segmentée. Il n'existe donc pas d'« expatrié type ». En effet, selon leur niveau dans la hiérarchie (top management, cadre ou technicien), le motif pour lequel ils ont été envoyés à l'international (diriger une nouvelle filiale ; combler des compétences manquantes localement ; acquérir une expérience

internationale), ou encore leur potentiel (haut ou « normal »), les expatriés sont gérés très différemment.

En nous appuyant sur les travaux de Cappellen et Janssens (2010) et Barley (1989), nos recherches montrent que les entreprises présentes à l'international développent quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés : le script du dirigeant, du haut potentiel, du missionnaire et de l'aventurier (cf. le tableau). Chacun de ces scripts propose une combinaison spécifique de normes, d'outils, de ressources et d'objectifs qui rend compte de l'articulation faite par l'organisation entre l'expatriation et la carrière. Ce premier résultat montre donc que le contexte organisationnel (politiques, acteurs et dispositifs de gestion) joue un rôle important dans l'effet que l'expatriation a sur la carrière d'un salarié.

**Le rôle joué par les expatriés dans la construction de leur carrière varie selon leur script.**

Ensuite, nos recherches montrent que le rôle joué par l'expatrié dans la gestion de sa carrière dépend largement du rôle que consent à assumer son organisation dans la gestion de son expatriation/carrière. Ainsi, face à une organisation fortement investie dans la gestion de leur carrière, les expatriés peuvent se concentrer sur leur travail et ne pas s'inquiéter de l'évolution de leur carrière suite à leur mobilité internationale. A l'inverse, les expatriés faisant l'objet d'une gestion essentiellement administrative doivent, pour compenser le manque d'implication de leur organisation, faire preuve d'une plus grande proactivité quant à la gestion de leur carrière. Ainsi, à travers ces scripts organisationnels de carrière, l'entreprise attend de ses expatriés qu'ils « jouent » un « rôle »/une « partition ».

Tableau : Les quatre scripts organisationnels de carrière des expatriés

<b>Script dirigeant</b>	Regroupe les expatriés faisant l'objet d'une gestion centralisée au niveau corporate. Cette gestion, impliquant de nombreux acteurs et dispositifs, se justifie par une volonté de ne pas perdre des salariés occupant des fonctions/postes élevés dans l'organisation et par la difficulté de les replacer compte tenu de la rareté de tels postes.
<b>Script haut potentiel</b>	Regroupe les expatriés pour lesquels la mobilité internationale a un objectif de développement de carrière. Ces salariés font alors l'objet d'un suivi particulièrement poussé avec l'application de dispositifs de gestion spécifiques : people review, parrainage, organigramme de remplacement, etc. Cette gestion se justifie par le potentiel de ces salariés et par la forte orientation internationale de leur entreprise qui fait de l'expatriation « un passage obligé pour faire carrière ».
<b>Script missionnaire</b>	Regroupe les expatriés envoyés à l'international pour une mission spécifique et « assurés » par leur manager d'origine de retrouver à leur retour leur poste de départ (ou un poste similaire dans leur équipe d'origine). Durant leur mobilité internationale, ces expatriés restent en contact étroit avec leur manager d'origine qui, en échange de la réalisation de leur mission à l'international, leur assure la pérennité de leur point de chute. Cette gestion est justifiée par le fait que certaines expatriations sont davantage un moyen de transférer des compétences que d'en développer de nouvelles.
<b>Script aventurier</b>	Regroupe les expatriés pour lesquels leur mobilité internationale répond avant tout à un besoin organisationnel. La gestion de l'expatriation de ces salariés est essentiellement administrative et logistique. Ainsi, la réaffectation de ces salariés dépend grandement des opportunités disponibles au moment de leur retour. Cette gestion est justifiée, par les entreprises, par leur difficulté à prévoir les changements organisationnels auxquels elles seront confrontées et leurs incidences sur la carrière de leurs salariés.

Les effets de l'expatriation sur la carrière dépendent donc aussi de comment chaque expatrié parvient à jouer, transformer voire sortir de ce « rôle ». Ces deux principaux résultats nous autorisent à formuler deux recommandations.

**Les expatriés doivent apprendre à « décrypter » leur expatriation. L'entreprise doit les y aider.**

Nos résultats invitent les salariés à décrypter la logique de leur expatriation. Toutes les expatriations ne sont pas pensées par les organisations comme un tremplin pour la carrière. Beaucoup de difficultés au retour d'expatriation sont liées à un décalage dans les attentes. Une entreprise qui envoie un salarié à l'international pour combler un manque de compétences en local sait souvent dès le départ

que cette expatriation ne « boostera » pas la carrière de ce salarié. Si le salarié se construit une attente de ce type, il va ressentir au retour une forte frustration et décidera souvent de quitter l'entreprise. Le service RH a donc tout intérêt à lui annoncer dès le départ ce qu'il en est : les attentes construites seront plus réalistes et l'expatrié comme l'entreprise ont plus de chances d'en sortir gagnants.

**Les expatriés et la DRH doivent penser l'expatriation comme une étape dans une « carrière intelligente »**

Nos résultats encouragent aussi les salariés à développer une « carrière intelligente » (Arthur, Claman et DeFillippi, 1995) et les DRH à les soutenir dans cette perspective. Développer une « carrière intelligente » signifie se comporter comme un « ca-

pitaliste de carrière » (Inkson et Arthur, 2001) et donc s'appuyer sur les six compétences de carrière que sont le « *knowing how* » (savoirs et savoir-faire), le « *knowing why* » (intérêts, motivations et valeurs de la personne), le « *knowing whom* » (connaissances et réseaux de la personne), le « *knowing what* » (identification des « profils souhaités »), le « *knowing when* » (identification des « moments clés ») et le « *knowing where* » (identification des « lieux privilégiés »). Par exemple, s'agissant du « *knowing where* », identifier quels sont les pays ou sites stratégiques pour l'entreprise peut s'avérer une stratégie utile si l'expatrié souhaite que sa mobilité internationale soit profitable à sa carrière et si l'entreprise souhaite que la frustration ne pousse pas ses salariés à la quitter. ■

**Références bibliographiques**

- Vignal J. (2016). *Le poste occupé au retour d'une expatriation traditionnelle : Etude de la construction d'un moment particulier de la carrière*. (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Aix-Marseille Université, 422p.
- Arthur, M. B., Claman, P. H. et DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers (and executive commentary). *The Academy of Management Perspectives*, 9(4), 7-20.
- Barley, S. (1989). Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. *Handbook of Career Theory*, 41-65.
- Cappellen, T. et Janssens, M. (2010). Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. *Journal Of Organizational Behavior*, 31(5), 687-706.
- Inkson, K. et Arthur, M. B. (2001). *How to Be a Successful Career Capitalist*. *Organizational Dynamics*. 30(1), 48-61.



Cet article vous est proposé par l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines) et Référence RH (Réseau des formations RH d'excellence)

AGRH



Référence RH  
Réseau des formations RH d'excellence