

## Loin des yeux...

“La vraie expatriation, c’est le retour”.



Si les sociétés investissent beaucoup dans le départ, elles négligent en revanche le retour car ceux qui ne sont pas partis ne comprennent pas qu'on puisse être un étranger dans son propre pays.

Que ce soit pour gérer des compétences au niveau du groupe, préparer les futurs dirigeants, ou attirer les meilleurs talents, la mobilité internationale et l'expatriation constituent désormais un élément-clé de la "marque employeur" et de la gestion stratégique de ses ressources humaines. Mais si les entreprises savent gérer le départ, il n'en est pas de même pour le retour. Les compétences acquises à l'étranger sont souvent méconnues, et rarement évaluées. Et

25% des expatriés quittent leur entreprise dans les deux ans suivant leur retour. Une perte sèche pour cette dernière, alors que l'expatriation, souvent coûteuse pour l'entreprise, est avant tout un investissement.

À l'aune de l'économie de la connaissance et de la guerre des talents, la gestion du retour n'est donc plus une simple procédure administrative, mais bien une phase essentielle de transition et de réintégration à gérer.

Par Camille Foucard

“Le retour se prépare dès le départ”, s'accordent à dire les spécialistes. Or les expatriés sont souvent mal préparés. “Les employeurs consacrent de l'énergie à la préparation du départ, mais bien moins au retour puisqu'il s'agit de “rentrer chez soi”. Pourtant, il est largement aussi difficile de revenir”, constate Jean Pautrot, président du Cercle Magellan, le réseau professionnel des ressources humaines internationales. La mobilité internationale doit effectivement s'inscrire dans une trajectoire professionnelle et ne constitue que

généralement prévue dans le contrat de travail. Cependant, cela reste très aléatoire compte tenu des compétences internationales et de l'évolution hiérarchique que peut obtenir l'expatrié à l'étranger au bout de quelques années. Et il n'est pas certain qu'un poste soit disponible et permette de valoriser l'expérience acquise. La réintégration n'est donc pas une chose simple, ni pour l'employeur, ni pour le salarié. Une bonne réactivité dans la gestion du rapatriement des collaborateurs expatriés n'en est pas moins un

contexte économique international a récemment précipité leur retour. La société de conseil en ressources humaines Intelfi en a enregistré trois fois plus que l'année dernière. “Avec la crise, les retours d'expatriation se multiplient, et ils ne sont ni prévus, ni anticipés”, déplore Jacques-Olivier Meyer, le directeur général d'Intelfi, pour qui la faiblesse de la gestion du retour est néanmoins chronique.

### Un dialogue transparent. Dès le départ

“En général, ni l'entreprise, ni le salarié, ne souhaite préparer le retour avant de partir. Car, au moment de faire les valises, le départ est valorisé, une dimension de confiance s'établit et on est dans un discours presque affectif”, ajoute Jacques-Olivier Meyer. Pourtant, le retour apparaît comme l'aboutissement d'un processus préparé dès le départ. La qualité de la sélection, fondée en particulier sur l'analyse des ressorts de motivation à l'expatriation et sur les qualités attendues en terme de personnalité et d'adaptabilité, est déterminante. “Un

“En général, ni l'entreprise, ni le salarié, ne souhaite préparer le retour avant de partir. Car, au moment de faire les valises, on est dans un discours presque affectif”

l'une des étapes qui la jalonnent. Penser à la suite de la carrière est primordial et, dans cette optique, structurer un projet professionnel est déterminant. Dans les grands groupes, une clause qui garantit la réintégration à un poste à pourvoir au sein de l'entreprise est

enjeu majeur de la performance de l'entreprise et ne peut qu'encourager les expatriations futures. Pourtant, le retour de l'expatrié et de sa famille est souvent moins minutieusement planifié que leur arrivée. Et, pour de nombreux cadres en poste à l'étranger, le



“Un retour réussi est d'abord un départ réussi. Il faut partir pour les bonnes raisons”, Jean Pautrot, président du Cercle Magellan.

# Ressources humaines

EXPATRIATION



**“Avec la crise, les retours d’expatriation se multiplient, et ils ne sont ni prévus, ni anticipés”, Jacques-Olivier Meyer, DG Intelfi.**

retour réussi est d’abord un départ réussi. Il faut que le collaborateur parte pour les bonnes raisons, ou il risque d’être frustré au retour”, explique Jean Pautrot. Si les motivations du collaborateur constituent une sorte de “fuite”, le retour en sera d’autant plus difficile. L’expatriation doit être un projet positif. “Il est donc important d’établir un dialogue serein entre l’entreprise et le salarié sur les moti-

vations en terme de carrière et par conséquent sur ce que sera le retour”, insiste le président du Cercle Magellan. Ce que Michele Galli, responsable mobilité internationale Groupe BNP Paribas, confirme : “Il importe de communiquer avec le salarié de manière transpa-

rente dès le départ. Sur la mission, son contenu, ses difficultés, son contexte, etc. Mais il est important également d’être clair sur les conditions de retour. Bien qu’il soit difficile de prévoir précisément avant de partir ce qui pourra être en-

**“D’une part, il est important de garder le contact pour comprendre comment celle-ci évolue, il y aura alors moins de surprise au retour. D’autre part, il est essentiel de ne pas se faire oublier”**

visagé au retour, il est nécessaire de donner du sens à la mission qui doit s’intégrer dans un projet. Communiquer permet de comprendre les attentes du collaborateur, et bien des malentendus peuvent ainsi être évités. Si on ne définit pas un poste trois ans avant, on peut néanmoins garantir que l’expérience d’expatriation ouvrira des portes tout en étant réaliste.”

## Entretiens le lien avec chaque “exilé”

Pendant la mission, on constate souvent un déficit de liens avec l’entreprise d’origine. “Il y a pourtant une double nécessité. D’une part, il est important de garder le contact pour comprendre comment celle-ci évolue, il y aura alors moins de surprise au retour. D’autre part, il est essentiel de ne pas se faire oublier”, observe Jean

ployeur, mais il pourra alors suivre les évolutions dans l’entreprise”, ajoute Michele Galli du Groupe BNP Paribas. D’autant que 10 % des cadres et des dirigeants changent chaque année. En partant trois ans, l’expatrié se retro-

uve quasiment en terre inconnue au moment du retour. En général, l’employeur prend à sa charge au moins un aller-retour par an. Mais il doit donner la possibilité au salarié expatrié d’être actif sur les sites de réseaux. Les nouveaux outils et moyens de communication (chats, skype...) peuvent également être utilisés par l’employeur pour associer le collaborateur éloigné à des réunions internes.

## La “maladie honteuse dont on ne parle pas”

Mais bien souvent, le choc le plus inattendu se produit lors du retour. Les expatriés ressentent tous plus ou moins la même chose : “l’impression d’être un étranger chez soi”. A l’étranger, on est sous le regard des autres

plus dur que partir... Après plus de trois ans loin de sa culture d’origine, le “choc culturel” du retour peut être violent, avec nécessité de se réadapter à son propre pays. Un aspect encore trop peu pris en compte par les entreprises. Si les sociétés investissent beaucoup dans le départ sur le plan linguistique et culturel, elles négligent le retour car ceux qui ne sont pas partis ne comprennent pas qu’ils puissent être un étranger dans son propre pays. Et pour les salariés qui reviennent, ce choc est une sorte de “maladie honteuse” dont on ne parle pas. Pour Jean Pautrot, président du Cercle Magellan, “la vraie expatriation, c’est le retour”.



**“Au retour, il y a un contre-choc culturel qui n’est pas accompagné par l’entreprise”, Jean-Luc Cerdin, professeur à l’ESSEC.**

Des propos volontairement interpellants, qui illustre bien le désordre, souvent insoupçonné, que peut provoquer cette phase déli-

**10 % des cadres et des dirigeants changent chaque année. En partant trois ans, l’expatrié se retrouve quasiment en terre inconnue au moment du retour**

Pautrot. Ce que note également le directeur d’IntelFi : “Souvent le pays d’accueil gère la paie de l’expatrié qui n’est donc même plus dans l’ordinateur de la DRH.” Le salarié devient par conséquent invisible, et comme le souligne

(coutumes différentes, langue). Au retour, ce regard peut cruellement manquer. Toute personne qui a quitté son pays d’origine éprouve ce sentiment et cette difficulté de réadaptation au retour. Orlane Hazard est rentrée en août 2008 de Chine, où elle a passé trois années pour Altavia : “Ce que je retiendrai de cette expérience avant tout, c’est une plus grande liberté”, déclare-t-elle. Elle a apprécié la légitimité naturelle dont elle jouissait, liée au simple fait d’être française, mais qu’elle a dû

**Le turn-over des expatriés est généralement le double de celui constaté pour l’ensemble des salariés de l’entreprise. Le risque est grand de les voir partir à la concurrence**

reconquérir à son retour. Si son expatriation a été une formidable opportunité d’accélérer sa carrière, elle a trouvé que rentrer était bien

cate du retour. “C’est un cap difficile à aborder pour le cadre car il doit faire le deuil d’un moment privilégié de sa vie”, commente-il. A

## La reconversion des expatriés humanitaires

### Des talents pour l’entreprise

L’engagement sur le terrain laisse peu de temps pour réfléchir à son avenir. Après quelques années d’expatriation, les humanitaires manquent souvent de repères ou d’éclairages leur permettant d’envisager une réorientation. C’est de ce constat qu’est née l’association Résonances Humanitaires afin de valoriser leurs expériences d’un point de vue professionnel. “Pendant dix ans, j’ai mesuré à travers des postes à responsabilité au niveau international l’ampleur des engagements à hauts risques qui sont pris par ceux qui choisissent cette voie. Ils requièrent professionnalisme, capacité à travailler en équipe et adaptabilité à des contextes très particuliers. C’est passionnant, gratifiant, mais cela ne s’improvise pas. Tout comme le retour”, raconte Eric

ainsi que leurs valeurs humaines qui sont bien en accord avec la culture de notre entreprise”, témoigne Nam Durand, responsable du développement des ressources humaines du groupe international de transport public de voyageurs. La nécessité de disposer en interne de profils riches et capables de s’adapter à toutes les situations a motivé l’entreprise à rechercher une source de CV intéressants. De là s’est noué le partenariat entre Résonances Humanitaires et Transdev. La reconversion professionnelle des acteurs de l’humanitaire offre effectivement aux DRH des entreprises un vivier de ressources exceptionnelles. “Les humanitaires ont su développer à travers leurs missions des qualités aisément transposables en entreprise : management, adap-

**“Les humanitaires ont su développer à travers leurs missions des qualités aisément transposables en entreprise : management, adaptabilité, autonomie, dimension interculturelle”**

Gazeau qui a donc fondé l’association en 2002 pour accompagner ceux qui rentrent en France après avoir consacré plusieurs années de leur vie à l’aide humanitaire. L’objectif est de faciliter les transferts de compétences entre les ONG et les employeurs en France. Chaque année, plus de 2 000 personnes engagées dans la solidarité internationale rentrent de mission à l’étranger avec le souhait de se réorienter. Et leur expérience est un atout précieux. “Transdev diversifie ses recrutements en embauchant des cadres issus du monde des ONG. Nous apprécions les qualités de flexibilité, d’adaptabilité et de rigueur de ces professionnels,

abilité, autonomie, dimension interculturelle”, explique Valérie Barloix-Leroux, responsable du développement des ressources humaines de Bouygues Bâtiment Île de France. Depuis trois ans, l’entreprise recrute ainsi chaque année une quarantaine d’expatriés de la solidarité internationale rentrés en France. Résonances Humanitaires est une association d’intérêt général devenue un intermédiaire précieux pour valoriser les talents des humanitaires qui souhaitent prendre un nouveau départ professionnel au retour de mission.

[www.resonanceshumanitaires.org](http://www.resonanceshumanitaires.org)  
C.F.

## Association HEC

### Un séminaire pour apprendre à gérer son retour

Depuis trois ans, le pôle Carrières de l’association des diplômés de HEC propose un séminaire pour “réussir sa mobilité à l’international”, qui insiste particulièrement sur l’importance d’anticiper et de préparer son retour. “Un nombre croissant de HEC font l’expérience de l’expatriation”, explique Catherine Devin, directrice projet de la Division Europe chez Colgate-Palmolive, qui a coordonné l’organisation du séminaire, ayant elle aussi effectué une partie de sa carrière à l’international. “Au fil des contacts, nous avons constaté que la réussite du retour en France n’est ni naturelle ni systématique ;

ger. Il s’agit “d’identifier les étapes pour construire son projet afin de vendre ses atouts sur le marché français et de connaître les facteurs clés de succès du réseau pour réussir son retour”. Dans le contexte de la mobilité internationale et donc de l’éloignement temporaire du marché du travail et de l’entreprise en France, le séminaire couvre les trois thèmes clés de la gestion de carrière, au retour d’expatriation : bilan et projet professionnels, réseau et recherche d’emploi, gestion et négociations des questions administratives et fiscales au retour (contrat, statut, etc.). Les spécialistes de la mobi-

**“Nous voulons sensibiliser les expatriés à la nécessité d’anticiper très tôt leur retour, et leur fournir par l’intermédiaire d’experts des méthodes et des outils pour le préparer de façon optimale”**

nous voulons sensibiliser les expatriés à la nécessité d’anticiper très tôt leur retour, et leur fournir par l’intermédiaire d’experts des méthodes et des outils pour le préparer de façon optimale.” Avec deux sessions par an, l’association HEC offre donc la possibilité à ses anciens élèves, pour quelques centaines d’euros, d’apprendre à gérer activement leur carrière tout en séjournant et en travaillant à l’étranger. Sur deux jours, les objectifs de ce séminaire sont d’accroître les chances de réussite au retour en acquérant les bonnes pratiques qui permettent d’être efficace durant le séjour à l’étran-

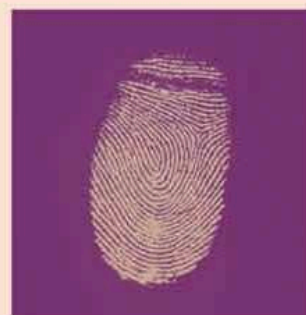
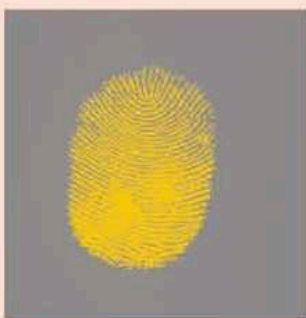
lité internationale, coaches et professionnels de la gestion RH qui animent le séminaire, insistent sur la connaissance du marché du travail en France et interne à l’entreprise, la valorisation de l’expérience à l’étranger dans le cadre du projet professionnel (fonction, salaire...), la reconstruction et l’entretien du réseau à distance, la position à adopter en fonction du bilan et du projet professionnels. Bonnes pratiques et pièges à éviter sont évoqués pour se réinsérer rapidement dans l’entreprise en France.

C.F.





Faites comme tout le monde, soyez différent.



[www.berlitz.fr](http://www.berlitz.fr)

01 44 94 50 38

**Berlitz**<sup>®</sup>  
CONSULTING

# Ressources humaines

EXPATRIATION



“Rentrer est loin d'être simple. Il faut le savoir en partant, sinon c'est la désillusion”, Orlane Hazard, Altavia (expatriée en Chine, 3 ans).

l'étranger, le salarié français est l'ambassadeur de son entreprise, et de son pays, il bénéficie d'un cadre de vie privilégié et jouit d'une grande autonomie. De retour en France,

*“L'expatrié gagne généralement en autonomie. La hiérarchie et le formalisme, souvent moins présents dans les filiales à l'étranger, peuvent lui paraître pesants de retour en France”*

il se confronte au sentiment d'indifférence de ses collègues, les réseaux peuvent avoir changé, les services ont souvent été réorganisés. Une sensation de mal-être qui, selon Jean Pautrot, est naturelle. Par ailleurs, “l'expatrié gagne généralement en autonomie. La hiérarchie

et le formalisme, souvent moins présents dans les filiales à l'étranger, peuvent lui paraître pesants de retour en France”, observe Michele Galli. Jean-Luc Cerdin, professeur à l'ESSEC et chercheur sur le thème de l'expatriation et de la gestion de carrière, constate un manque d'écoute de l'entreprise au retour : “Il y a un contre-choc culturel qui n'est pas accompagné par l'entreprise.” L'universitaire note néanmoins qu'une nouvelle approche émerge, dans laquelle l'expatrié est de plus en plus proactif. Un activisme qui lui permet d'être acteur

*“Pour optimiser l'efficacité et garantir le retour sur investissement, il faut pouvoir mesurer au retour la réussite de la mission au niveau individuel et organisationnel”*

de sa carrière, en s'affranchissant de son employeur. Le retour est donc aujourd'hui davantage un problème pour l'entreprise qui doit trouver les clés pour fidéliser ses salariés.

## La mobilité internationale fait désormais partie de “la marque employeur”

“Depuis quelques années, on constate un plus grand intérêt porté au retour. Aujourd'hui, les retours massifs dus à la crise renforcent cet intérêt. A l'avenir, la guerre des talents étant une tendance lourde, les entreprises accorderont de plus en plus d'attention à leurs salariés qui rentrent

de l'étranger”, confirme le président du Cercle Magellan. D'autant que le turn-over des expatriés est généralement le double de celui constaté pour l'ensemble des salariés de l'entreprise. Le risque est grand de les voir partir à la concurrence. “Si l'expatriation d'un colla-

borateur a en général un objectif “business”, l'idée étant de satisfaire un besoin, elle est désormais aussi envisagée comme une opportunité pour développer les compétences du salarié expatrié. On essaie de conjuguer gestion des talents et mobilité internationale”, explique le responsable mobilité internationale du Groupe BNP Paribas. Pour les grands groupes aujourd'hui, la mobilité internationale fait en effet partie de la “marque employeur”. C'est une façon d'attirer les talents et de les retenir. Les entreprises ont recours à l'expatriation essen-

tiellement pour trois raisons. La première est de gérer les compétences au niveau du groupe ; par exemple lorsque l'on constate l'absence de telle compétence dans une filiale ou à la maison mère, la mobilité internationale peut être une solution, qui peut contribuer aussi à la prise de contrôle des filiales. La deuxième raison est de préparer les futurs dirigeants ; on repère ainsi les hauts potentiels pour qu'ils découvrent le groupe dans ses différents contextes. Enfin, la troisième est d'attirer et de retenir les meilleurs car la mobilité internationale est aujourd'hui un enjeu dans le recrutement des jeunes talents, au



“Votre retour suscite finalement peu d'intérêt auprès de vos collègues”, Jérôme Guilmain, Kompass International (expatrié pendant 8 ans).

sera également une nouvelle aventure à gérer”, ajoute Michele Galli. “L'envolée vers l'inconnu est assumée. En revanche, au retour, on n'assume pas”, raconte Jérôme Guilmain, qui a été expatrié pendant huit ans, en Espagne puis aux Etats-Unis pour Kompass International. Pour le directeur d'Intelfi, la réussite du retour d'expatriation dépend de la qualité des politiques RH, et en particulier de l'attention qu'apporte l'entreprise au salarié et de l'accompagnement qu'elle propose. Il déplore néanmoins que les DRH aient l'habitude de travailler sur des problématiques collectives plutôt qu'individuelles. Or les expatriés représentent en moyenne moins de 1 % de l'ensemble des effectifs de l'entreprise. “La mobilité internationale coûte cher à l'entreprise, mais cela n'est pas un coût, c'est un investissement”, rappelle Michele Galli de BNP Paribas où un nouveau modèle de gestion de carrière est en cours d'adoption. “Pour optimiser l'efficacité et garantir le retour sur investissement, il faut pouvoir mesurer au retour la réussite de la mission au niveau individuel et organisationnel”, ajoute-il. Le président du Cercle Magellan, lui, met en garde : “La valorisation d'un séjour professionnel à l'étranger n'est pas forcément immédiate. Parfois il n'y a pas de poste disponible correspondant aux attentes du collaborateur ; dans ce cas, il faut accepter une valorisation de son expérience en différé.” Enfin, pour qu'un retour d'expatriation soit réussi, la direction RH doit également prendre en compte la réinstallation et la réadaptation de la famille : écoles, vie sociale, emploi du conjoint... vaste programme.

## 3 questions à

**Sandrine Chauvet,**  
directrice adjointe de la Convention Mondissimo.

*“Le serpent de mer de la mobilité internationale”*



Comment s'inscrit la gestion du retour dans la problématique de mobilité internationale ? C'est le serpent de mer de la mobilité internationale, on en parle depuis dix ans ! Le retour se prépare en amont, et un suivi est nécessaire pendant la mission, même si c'est un peu le jeu des chaises musicales... Lors de l'expatriation, le salarié est souvent en lien

d'autres. Non seulement, ils gèrent actuellement des retours anticipés, mais ils ont également besoin de trouver des systèmes pour réduire le coût de gestion du retour. Qui dit urgence, ne dit pas économie. Ce qui fait peser une pression encore plus forte sur les ressources humaines. Il y a donc des solutions à trouver et à inventer à tous les niveaux. On est encore

*“La crise, et les retours massifs qu'elle a provoqués, posent des problèmes juridiques, logistiques, et de réinsertion”*

direct avec la direction, auquel s'ajoute un contact relationnel social et politique que le collaborateur n'a pas en France. Il jouit également d'une plus grande liberté de main-d'œuvre. Si cette expérience a priori le renforce, l'expatrié est psychologiquement bouleversé au retour. Le besoin de réadaptation est donc réel. On a ainsi vu naître des initiatives intéressantes dans certaines entreprises, comme le parrainage. Le parrain est un pont à dimension humaine qui peut effectivement baliser le terrain en interne, et être un soutien psychologique précieux pour l'expatrié.

La conjoncture actuelle a-t-elle changé la donne ? La crise, et les retours massifs qu'elle a provoqués, posent des problèmes juridiques, logistiques, et de réinsertion, etc. De nouvelles solutions vont émerger car, de force, les DRH s'aperçoivent de l'efficacité de certaines techniques et process, et de la faiblesse

dans l'urgence, mais je pense que cela ne peut être que positif pour la suite.

## Plus généralement, quelles évolutions constatez-vous dans le domaine de la mobilité internationale ?

L'incoming se développe : de plus en plus d'entreprises françaises font venir des cadres étrangers. Mais l'“impatiation” a du mal à être reconnue, on ne parle souvent que d'“immigration”. Par ailleurs, les Third Country National est une nouvelle tendance qui se dégage. Il s'agit, par exemple, d'une société hexagonale qui embauche un Espagnol qu'elle fait partir en Inde. Tout reste à faire...

La Convention Mondissimo : les 7 et 8 avril 2010 (report de précaution face à la grippe H1N1) C.F.



“On essaie désormais de conjuguer gestion des talents et mobilité internationale”, Michele Galli, responsable Mobilité internationale, Groupe BNP Paribas.

même titre que la rémunération. Il faut donc être en mesure de proposer des opportunités aux jeunes diplômés afin de se positionner au mieux dans un contexte de guerre des talents. “Auparavant l'expatriation était vue comme une séquence dans la carrière du salarié. Aujourd'hui, on commence à admettre que la mobilité internationale est un investissement stratégique et important”, précise Michele Galli.

## Savoir valoriser l'expérience acquise lors de l'expatriation

“Dans un contexte d'expatriation, le collaborateur développe de nouvelles compétences”, souligne le responsable mobilité internationale du groupe bancaire. Or, Jean-Luc Cerdin tire de ses recherches la conclusion suivante : “Les personnes sont souvent prisonnières de leur expérience à l'international et ne savent pas “se vendre”, mettre en avant les savoir-faire et compétences acquises pendant l'expatriation.” L'entreprise doit donc mettre à disposition de ses collaborateurs les moyens qui permettront de valoriser l'expérience (bilan professionnel notamment). “Notre rôle est aussi de prévenir, d'expliquer au candidat à l'expatriation que le retour

## CHIFFRES REVELATEURS

### Expatriés jeunes et volatils

Dans les entreprises du CAC 40, les expatriés représentent en moyenne moins de 1 % des effectifs dans le monde.

25 % des salariés expatriés quittent leur entreprise dans les 2 ans suivant leur retour en France.

1 expatrié sur 2 repart pour une 2<sup>e</sup> expérience à l'international.

Raccourcissement de la durée moyenne d'une expatriation : 5,4 en 1998 contre 2,9 années en 2008.

Bien qu'une majorité d'expatriés se situe toujours dans la tranche 35-49 ans, ils sont 2 fois moins nombreux qu'il y a 10 ans. Tandis que les autres tranches d'âge augmentent, en particulier les 24-34 ans qui représentaient aujourd'hui plus de 30 % des expatriés.

Lire les dossiers précédents  
Les archives numériques  
nouveauconomiste.fr  
(consultation gratuite)