

L'expatriation : les différentes étapes d'un long parcours

Jocelyne Robert
HEC-UIg

Après avoir souligné l'importance de tenir compte de différentes dimensions dans l'analyse de l'expatriation, nous avons trouvé intéressant de mettre en évidence, au-delà d'une apparente homogénéité, la diversité des situations d'expatriés en présentant différents types d'identité d'expatriés. Ces identités expliquent des différences dans la manière d'aborder et de vivre l'expatriation. La réussite de l'expatriation passe par une information de qualité, par une préparation et une formation dont le caractère indispensable ne peut être négligé.

Plusieurs dimensions

La politique d'expatriation adoptée par une entreprise dépend de plusieurs facteurs dont la stratégie de l'entreprise. L'envoi de cadres, d'ouvriers très qualifiés dans une filiale est le résultat d'un calcul prenant en compte de nombreuses variables.

Au niveau de l'entreprise

La stratégie qui consiste à envoyer du personnel de la maison mère à l'étranger pendant une durée plus ou moins longue, plutôt que de faire appel à du personnel local, est une **décision stratégique et politique**.

Stratégique car elle est notamment liée à la volonté de développement de l'entreprise, d'acquisition de nouveaux marchés, d'implantation de nouvelles technologies; **politique** car elle est liée à la manière dont l'entreprise exerce le contrôle sur l'ensemble de ses différentes implantations, définit leur niveau d'autonomie, diffuse sa culture. La décision est également le résultat d'une évaluation des avantages et des inconvénients par rapport à d'autres formules comme la mission à plus court terme, voire les déplacements fréquents de très courtes durées.

Au niveau de l'organisation du travail dans les différentes implantations et les équipes

La manière de concevoir l'expatriation a une incidence sur l'organisation du travail : le départ à l'étranger d'un cadre ou d'un ouvrier qualifié chargé d'assurer, par exemple, l'implantation d'une nouvelle technologie

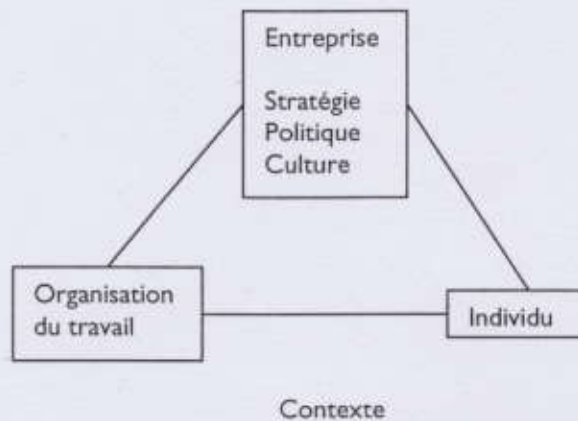
modifie l'organisation du travail dans l'équipe où un remplacement doit avoir lieu et une nouvelle répartition des activités sera organisée.

De même dans, le pays d'accueil, l'arrivée d'un nouveau responsable/membre d'une équipe modifie l'organisation du travail. Si le transfert a été bien organisé, si la personne a déjà fait un ou plusieurs séjours sur place, si l'information a été bien communiquée et que l'équipe est bien informée du travail que le cadre va réaliser et des changements que cela implique pour le reste de l'équipe, la nouvelle organisation du travail a plus de chance d'être couronnée de succès. Il est ainsi important de pouvoir situer la venue de l'expatrié dans le cadre d'un projet, projet de développement, d'innovation ou en liaison du moins avec une politique plus globale de l'entreprise.

Au niveau individuel

Le choix de demander à un membre du personnel de s'expatrier et le choix de l'expatrié de partir – il est préférable que la décision relève d'un choix personnel plutôt que d'une contrainte – dépendent de multiples variables individuelles, notamment, le niveau d'expertise, le moment de la carrière, la connaissance de l'international, l'aptitude à l'international, le poste et la fonction occupés, la situation familiale, les projets de carrière.

L'expatriation se situe ainsi à la croisée de plusieurs dimensions.



Le point suivant nous permettra de mettre en avant l'existence d'identités distinctes d'expatriés. Celles-ci expliquent des différences dans la manière d'aborder l'expatriation et de la vivre.

Différentes identités

Une étude (P. PIERRE, 2003) réalisée auprès d'un grand groupe international et de ses expatriés a permis de mettre en évidence différentes « identités » du cadre en situation d'expatrié :

- ✓ **Les « conservateurs »** : l'expatriation semble être, pour eux, un passage obligé dans la réalisation d'une carrière. Le pays d'origine et l'entreprise d'appartenance sont privilégiés et perçus sur le mode « familial », le travail dans un environnement culturel distinct se trouve jugé alors négativement. Il s'agit alors de réaliser le strict minimum pour s'intégrer dans le pays d'accueil tout en préservant ce qu'ils considèrent comme leurs « repères traditionnels ».
- ✓ **Les « défensifs »** : pas vraiment adaptés au pays d'expatriation, ils assument les différences liées à leur statut d'expatriation. Personnalisant leur environnement de travail en fonction de leur appartenance d'origine, ils semblent compenser ce sentiment d'expatrié par la réalisation d'activités permettant l'intégration. On parlera à leur propos de « fatalisme actif ».
- ✓ **Les « opportunistes »** ne mettent pas en avant le lien à des valeurs spécifiques. Ils vivent l'expatriation sur le mode de la séparation entre vie professionnelle et vie privée. L'expatriation est la possibilité de développement professionnel. Ils agissent en fonction des différents contextes.

- ✓ Les « transnationaux » valorisent les différentes cultures qu'ils ont rencontrées et ce que ces cultures leur ont appris. Habités dès leurs études à connaître d'autres environnements culturels que leur pays d'origine, l'expatriation est une étape associée à l'acquisition d'un nouveau poste, d'une nouvelle fonction et surtout à l'acquisition de nouvelles compétences, à la maîtrise et à l'anticipation des difficultés. La progression professionnelle se fait étape par étape au fur et à mesure des réalisations. La volonté permet de maîtriser les difficultés, d'adopter un point de vue plus général et de dépasser les différences culturelles.
- ✓ Les « convertis » s'adaptent au pays d'expatriation, y trouvent un environnement plus favorable que dans leur pays d'origine, mettent en évidence l'importance de la réussite scolaire en parallèle avec la mobilité internationale et l'ascension sociale.

La décision d'expatriation doit tenir compte de ces différences. La manière de vivre l'expatriation est liée en partie aux identités mises en évidence.

Informations et formation

D'autres éléments présentent une importance non négligeable. En effet, la **qualité** de la préparation, notamment la qualité des négociations précédant la décision d'expatriation, la qualité des informations relatives au travail à réaliser, au nouveau contexte professionnel, aux aspects légaux et culturels, la qualité des relations et de la communication au sein de la famille, sont des atouts importants d'une **expatriation réussie**.

Une formation se révèle dès lors indispensable. Au cours de cette formation, de nombreux points seront abordés, dont :

- ✓ une formation linguistique (certains mentionnent la nécessité de prévoir 150 à 200h de formation de base et d'auto-formation).
- ✓ une information sur le pays : aspects légaux, géographiques, culturels, politiques.
- ✓ une information à propos de l'entreprise, de l'équipe où l'expatrié va travailler.
- ✓ une information quant au travail exact qui sera réalisé.
- ✓ une information, voire une formation aux aspects culturels.
- ✓ une information quant aux infrastructures disponibles sur place pour l'expatrié et pour sa famille.
- ✓ une information quant aux possibilités d'emploi pour le conjoint.
- ✓ une information de la part des expatriés revenus quant aux difficultés rencontrées, aux solutions les plus adéquates.

Le retour

Enfin, le retour d'expatriation, comme le départ, doit se préparer. Le retour n'est pas nécessairement

associé à une promotion professionnelle. Il demande une réadaptation culturelle. Il implique une période de réadaptation et la nécessité de retrouver ses points de repère dans une entreprise qui a changé, vis-à-vis de nouveaux collègues ou de collègues qui occupent d'autres fonctions. Malgré l'importance de l'expérience et des connaissances acquises à l'étranger, une période parfois longue et difficile de réadaptation est indispensable et nécessite un encadrement adéquat.

En conclusion

Le parcours d'expatriation peut se révéler parfois bien éloigné des attentes de départ ou y répondre parfaitement. Chaque histoire d'expatriation a ses spécificités. Ceux qui partent souhaitent parfois en faire un modèle de vie et ne demandent à leur retour que de pouvoir repartir ; d'autres n'y ont pas trouvé ce qu'ils cherchaient et sont heureux de revenir même si les premiers mois du retour ne sont pas toujours simples.

L'expatriation doit rester un *choix personnel* et la décision n'est pas toujours simple à prendre d'autant plus qu'elle implique nécessairement des choix familiaux.

L'expatriation est également un *choix professionnel* et l'entreprise trouvera un bénéfice important dans la réussite de l'expatriation. C'est pourquoi, entreprise et expatriés ont intérêt à préparer minutieusement les départs et les retours et à maintenir des liens tout au long de la période d'expatriation. ❖