



**HAL**  
open science

# LA GESTION DE LA MOBILITE INTERNATIONALE AU MOMENT DU RETOUR ET SES DIFFICULTES : UNE ETUDE COMPARATIVE ENTRE LE CAS DES FMN ET DES ONG

Emmanuelle Garbe, Jérémy Vignal

► **To cite this version:**

Emmanuelle Garbe, Jérémy Vignal. LA GESTION DE LA MOBILITE INTERNATIONALE AU MOMENT DU RETOUR ET SES DIFFICULTES : UNE ETUDE COMPARATIVE ENTRE LE CAS DES FMN ET DES ONG. AGRH, Nov 2014, Chester, Royaume-Uni. halshs-01108444

**HAL Id: halshs-01108444**

**<https://shs.hal.science/halshs-01108444v1>**

Submitted on 15 Mar 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **LA GESTION DE LA MOBILITE INTERNATIONALE AU MOMENT DU RETOUR ET SES DIFFICULTES : UNE ETUDE COMPARATIVE ENTRE LE CAS DES FMN ET DES ONG**

**Par Emmanuelle GARBE<sup>1</sup> et Jérémy VIGNAL<sup>2</sup>**

## **Résumé**

Notre recherche propose une comparaison de la gestion du retour de mobilité internationale et des difficultés individuelles engendrées au sein de deux types d'organisations. Elle propose de regarder le rôle tenu par l'organisation dans le vécu individuel du retour d'expatriation au sein de firmes multinationales (FMN) et d'organisations non gouvernementales (ONG). Une soixantaine d'entretiens semi-directifs ont été menés à cet effet et ce à deux niveaux : au niveau individuel auprès d'expatriés de retour en France et au niveau organisationnel auprès des managers chargés de la mobilité dans leur organisation. Notre étude montre les pratiques de gestion des FMN et des ONG et les difficultés individuelles qui en découlent différent tant au niveau personnel que professionnel.

---

<sup>1</sup>**Emmanuelle GARBE**, Doctorante contractuelle en sciences de gestion, ESCP Europe et Université Paris X - Nanterre, 79 avenue de la République, 75011 Paris, emmanuelle.garbe@edu.espeurope.eu

<sup>2</sup>**Jérémy VIGNAL**, Doctorant contractuel en sciences de gestion, AIX-MARSEILLE Université, CNRS - Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST UMR 7317), 13626 CEDEX 01, AIX-EN-PROVENCE, FRANCE, jeremy.vignal@univ-amu.fr.

## **Introduction**

Le contexte de mondialisation s'est accompagné d'un développement de la mobilité internationale. De nombreux chercheurs se sont intéressés à ce phénomène. Barabel et Meier notamment écrivent que « la GIRH est essentiellement centrée autour des problématiques de mobilités internationales » (2011, p. 41).

La mobilité internationale peut se décomposer en trois périodes : la période qui précède le départ, la période de mobilité et la période qui suit le retour [Bonache et al., 2001]. Du fait des difficultés qu'elle soulève, la période du retour de mobilité internationale fait l'objet de plus en plus d'attention aussi bien de la part des entreprises que des chercheurs. L'essentiel de cet effort de recherche se concentre toutefois sur une forme bien précise de mobilité internationale : l'expatriation au sein de firmes multinationales (FMN). Or, le travail international recouvre de nombreuses autres réalités, notamment organisationnelles, pouvant être sources de problématiques de gestion différentes.

L'objectif de cet article est de comparer deux formes de mobilités internationales que sont l'expatriation traditionnelle au sein de FMN et l'expatriation se déroulant au sein des Organisations Non Gouvernementales (ONG). Notre papier poursuit une double ambition : proposer une comparaison des pratiques de gestion du retour entre FMN et ONG ainsi qu'une comparaison des difficultés individuelles de leur population mobile à l'international lors de leur retour.

Dans une première partie, nous proposons de passer en revue les principales difficultés posées par le retour de mobilité internationale ainsi que d'explorer les différentes réalités du travail international. Nous présentons dans une deuxième partie notre méthodologie ainsi que notre terrain de recherche. Les résultats de nos recherches sont développés dans la troisième partie. Enfin, les limites et les implications de notre étude sont présentées en conclusion.

## **1. Revue de la littérature**

### ***1.1. Les difficultés posées par le retour de mobilité internationale***

L'expatriation ainsi que sa gestion ne s'arrête pas à la fin de la mission à l'international du salarié. En effet, le « cycle de l'expatrié » [Bonache et al., 2001] est constitué de trois périodes : la période qui précède le départ, la période de mobilité et la période qui suit le retour. Or, cette dernière période n'est pas sans difficultés ou enjeux que ce soit pour le salarié ou pour l'organisation.

Pour le salarié, le retour de mobilité internationale peut se décomposer en deux catégories : le retour personnel et le retour professionnel. Le retour personnel du salarié dans son pays d'origine n'est pas aussi simple que ce que l'on pourrait penser. En effet, plusieurs chercheurs ont mis en évidence que les salariés traversaient au moment du retour un contre-choc culturel [Gullahorn et Gullahorn, 1963 ; Adler, 1981 ; Martin, 1984]. A ce propos, Gullahorn et Gullahorn (1963) évoquent une courbe en W pour symboliser les processus d'adaptation du salarié à son nouvel environnement lors du départ et du retour de mobilité. Rodrigues (1996) parle alors d'un choc culturel à l'envers (« reverse culture shock »). Selon Cerdin (2006) le choc culturel est renforcé par une perte de statut social et l'abandon d'habitudes confortables. Enfin, le retour personnel se traduit très largement pour les salariés mobiles à l'international par une perte de revenus. Ainsi, comme l'indique Black et Gregersen (1991), 75% des expatriés, toutes nationalités confondues, subissent une baisse de niveau de vie contre 4% qui voient leur niveau de vie augmenter.

Le retour professionnel est aussi porteur de nombreuses frustrations pour le salarié mobile à l'international. Ces frustrations renvoient principalement aux questions de l'utilisation ou non des compétences développées à l'international et aux perspectives de carrière. Plusieurs recherches mettent en évidence que les compétences développées à l'international sont peu mobilisées après le retour. C'est notamment le cas de l'étude de Stroh et al. (1998) qui montre que seulement plus d'un tiers des expatriés utilisent après leur retour les compétences développées. Black et Gregersen (1999) qualifient alors le retour sur investissement de l'expatriation d'anémique. Pour Engen (1995) et Shaffer, Harrison, & Gilley (1999), le retour de mobilité international peut, en conséquence, être un désastre pour la carrière individuelle. Lorsque l'individu n'anticipe pas son retour, il peut en effet être confronté à des évolutions de carrière limitée et ressentir une forme de frustration. Il en résulte un turnover important des expatriés de retour dans le pays. Plusieurs études réalisées montrent ainsi qu'entre 20 et 50% des expatriés quittent leur organisation dans l'année qui suit leur retour [Nery-Kjerfve et McLean, 2010]. Ce taux de départ des cadres expatriés est deux fois supérieur à celui des autres cadres [Black et Gregersen 1999].

Face à ces difficultés et frustrations, les entreprises peuvent mettre en place des pratiques permettant de mieux gérer le retour de leurs salariés mobiles à l'international. Caligiuri et Lazarova (2001) proposent dix outils ou pratiques permettant de faciliter le retour des expatriés dont le parrainage de l'expatrié par un membre du siège, sa formation sur les changements intervenus durant sa mobilité et la proposition d'aides fiscales et financières.

La littérature consacrée au retour de mobilité internationale montre donc que cette période est porteuse de difficultés à la fois personnelles et professionnelles. Face à ces difficultés, cette littérature propose un certain nombre de conseils et de pratiques aux organisations afin que la mobilité internationale soit bénéfique à la fois pour l'individu et pour l'organisation. Toutefois, ces travaux s'intéressent à une forme bien particulière de mobilité internationale : l'expatriation traditionnelle au sein de firmes multinationales. Or, la mobilité internationale ne peut être réduite à cette seule forme type.

## ***1.2. Le retour de mobilité internationale : populations et contextes***

Comme l'écrit Cerdin (2010, p.221), « les recherches sur la mobilité internationale se sont longtemps focalisées presque exclusivement sur l'expatriation ». Or, les expatriés effectuant leur mobilité au sein d'une FMN ne constituent pas la seule population mobile à l'international.

Dans le contexte des carrières nomades, de nombreux chercheurs ont montré que les mobilités internationales pouvaient être impulsées non plus par l'organisation mais par les individus eux-mêmes [Dickmann et al., 2008 ; Inkson et al., 1997; SuutarietBrewster, 2000]. Ces mobilités internationales, qualifiées d'expériences étrangères [Inkson et al.,1997], ne sont pas gérées par les organisations mais pilotées par les individus qui s'inscrivent dans une logique de carrière sans frontière. Ces « self-initiated expatriates » sont différents des expatriés traditionnels notamment au regard de leurs ancrés de carrière [Cerdin et Le Pargneux, 2009] bien que de futures recherches doivent encore être menées afin de bien saisir les implications de cette population notamment pour les entreprises qui les emploient en local.

Par ailleurs, au sein des entreprises multinationales, les mobilités internationales revêtent des formes de plus en plus variées. Ainsi, ces organisations ont à gérer un véritable « portefeuille de mobilités internationales » [Cerdin, 2010]. En plus de l'expatriation traditionnelle, la littérature identifie sept autres types de mobilités ou populations internationales [Cerdin, 2010 ; Waxin, 2008 ; Collings et al., 2007] : les affectations à court terme ou missions

courtes, la flexpatriation, le commuting, la mobilité alternée, la mobilité internationale virtuelle, les cadres globaux et les stagiaires internationaux.

Enfin, les entreprises multinationales ne sont pas les seules organisations au sein desquelles s'opèrent des mobilités internationales. En effet, les ONG concentrent elles aussi un formidable vivier de personnes mobiles à l'international [Baruch et al., 2013]. Ces organisations ne font cependant l'objet que de rares recherches quant à la gestion de la mobilité de leurs membres. Si quelques travaux ont montré que les ONG ont tendance depuis une trentaine d'années à se rapprocher des modes de gestion des grandes entreprises [Queinnec, 2007 ; Robelet et al., 2010 ; Bidet, 2003] et que Bernard Kouchner lui-même indique que : « Les organisations de charité qui demeurent en vie sont gérées comme des entreprises » (1986, p.169), la question de la gestion de la mobilité internationale au sein des ONG reste posée. Ces organisations gèrent-elles la mobilité internationale comme des FMN ? L'association française Résonances Humanitaires, chargée d'aider les humanitaires de retour en France à trouver un emploi, évoque une véritable difficulté des expatriés de retour de mission à «se projeter à moyen ou long terme sur le plan professionnel » [Résonances Humanitaires, rapport 2002]. La question qui se pose est donc de savoir si les ONG font face aux mêmes difficultés au moment du retour que les entreprises traditionnellement étudiées dans la littérature.

Pour répondre à ces questions, nous proposons de réaliser une comparaison de la gestion de la mobilité internationale et des difficultés qu'elle engendre au sein de FMN et d'ONG. Notre communication s'articule autour deux axes : la gestion du retour de mobilité et les difficultés individuelles vécues par les populations mobiles à l'international au sein de ces organisations.

## **2. Méthodologie et terrain**

### ***2.1 Collecte des données***

Notre étude s'appuie sur une série de données qualitatives collectées par les deux auteurs. Ces données ont été recueillies dans le cadre de 69 entretiens semi-directifs menés dans le milieu des FMN et celui des ONG. Ces entretiens ont été enregistrés, retranscrits et ont été menés à deux niveaux, au niveau individuel auprès d'individus de retour d'expatriation et au niveau organisationnel auprès de professionnels chargés de la gestion de la mobilité d'expatriés. Deux guides d'entretiens ont été réalisés. Le premier était constitué d'un ensemble de questions visant à comprendre comment les individus faisaient sens et vivait leur retour d'expatriation. Le second visait à comprendre quelles étaient les pratiques de gestion du retour de mobilité internationale des organisations.

Le premier terrain, constitué de 13 FMN a fait l'objet de deux séries d'entretiens. La première série concerne les salariés de retour en France suite à une expérience de mobilité internationale, la seconde a été conduite auprès de professionnels en charge de la mobilité internationale au sein de ces mêmes FMN. Le second terrain, de son côté, est constitué d'un ensemble d'entretiens menés dans le secteur humanitaire français. Deux séries d'entretiens ont aussi été menées. La première a été conduite auprès d'individus de retour en France suite à une mission humanitaire. La seconde a été menée auprès de responsables RH d'ONG françaises chargés de la gestion des parcours de leurs membres. Le tableau suivant propose une synthèse de la collecte des données. Les tableaux 4, 5, 6 et 7 proposés en annexe référencent par ailleurs l'ensemble de ces entretiens.

| Terrains | Niveau d'analyse | Individuel | Organisationnel |
|----------|------------------|------------|-----------------|
| FMN      |                  | 12         | 14              |
| ONG      |                  | 23         | 20              |

Tableau 1. Synthèse de la collecte des données

## 2.2 Analyse des données

L'analyse des données a été réalisée en plusieurs étapes. Tout d'abord, nous avons analysé les entretiens menés au niveau organisationnel auprès des professionnels chargés de la gestion de la mobilité internationale de leurs salariés. Ces entretiens ont fait l'objet de deux codages thématiques : le premier codage a été réalisé pour les entretiens menés au sein des FMN, le second pour les entretiens menés au sein des ONG. L'objet de ces codages était de faire émerger les différents éléments caractéristiques des pratiques de gestion des FMN et des ONG. Ces deux codages ont ensuite été comparés de manière à faire apparaître les points communs et les points de divergence entre ces pratiques. Plusieurs éléments de comparaison sont apparus tant au niveau de la gestion de la dimension personnelle du retour (accompagnement logistique, préparation au contre-choc culturel et prise en compte de la situation familiale) que de la gestion de la dimension professionnelle de celui-ci (suivi de carrière et proposition d'un poste suite au retour).

Le codage des entretiens réalisés auprès des individus de retour de mobilité a suivi les mêmes étapes que celles décrites précédemment. Les entretiens ont fait l'objet de deux codages, l'un pour les entretiens réalisés auprès des individus partis en mobilité avec une FMN, l'autre pour ceux partis en mission avec une ONG. Ces codages ont ensuite été comparés et plusieurs points de comparaison sont apparus toujours autour des dimensions personnelles (perte de statut social, perte financière et contre-choc culturel) et professionnelles (utilisations des compétences nouvellement acquises, prise de poste suite au retour, reconnaissance du marché du travail de l'expérience international) du retour de mobilité.

## 3. Résultats

### 3.1. FMN et ONG : des pratiques différentes de gestion du retour de la mobilité internationale

#### 3.1.1 Pratiques de gestion du retour dans les FMN

Les entretiens que nous avons menés auprès des professionnels en charge de la mobilité internationale au sein des FMN mettent clairement en évidence que le retour est la période qui pose le plus de difficultés à ces organisations. « *En fait les difficultés sont clairement au niveau du retour* », Responsable Mobilité Internationale, Pétro'Ingé. Ce constat a poussé les entreprises interrogées à mettre en place un certain nombre de pratiques permettant de mieux préparer le retour des salariés mobiles à l'international et ainsi pouvoir espérer bénéficier d'un réel retour sur investissement. Ces pratiques peuvent être réparties en deux catégories selon qu'elles renvoient à des dimensions personnelles ou professionnelles.

Ainsi, afin de faciliter le retour personnel de leurs salariés mobiles à l'international, les FMN investiguées ont pu mettre en place différentes pratiques. Très largement, les entreprises déclarent mettre en œuvre pour le retour une logistique similaire à celle existant pour le départ de leurs salariés : prise en charge du transport, du déménagement, mise à disposition d'un

service de relocation, aide pour les démarches administratives, etc. « *On fait la logistique en sens inverse.* », *Responsable Mobilité Internationale, Farmaceutik*. Toutefois, plusieurs entreprises reconnaissent certaines limites notamment concernant la prise en considération de la famille au moment du retour ainsi que la préparation de leurs salariés et de leur famille au contre-choc culturel qu'ils peuvent vivre une fois rentrés en France. « *Entre les 4 mois précédant le retour et le retour, il n'y a pas d'animation du conjoint. Or, il serait intéressant de l'accompagner pour trouver un poste, procéder à un bilan de compétences* », *Responsable Mobilité Internationale, zone Asie, Auto* ; « *Dans l'accompagnement au retour on ne fait pas de formation interculturelle car quand on revient on peut être en décalage, il s'est passé des choses, les français ont changé ou n'ont pas changé, l'expatrié a lui-même changé et donc il y a peut-être des choses à imaginer pour gérer cet aspect-là. Un deuxième choc culturel.* », *Human Resources Business Partner, Farmaceutik*. Ce défaut de gestion par les FMN concernant ces deux aspects est d'une part regrettable car comme nous l'avons vu plusieurs études montrent que rentrer dans son pays d'origine est au moins aussi compliqué que de partir pour un pays nouveau et d'autre part étonnant dans la mesure où les entreprises elles-mêmes déplorent ces lacunes.

Au-delà de ces pratiques visant à faciliter le retour personnel des salariés mobiles à l'international, les FMN ont développé un certain nombre de process ayant pour objet le retour professionnel de leurs salariés. Sur cet aspect professionnel, les pratiques existantes sont relativement nombreuses et peuvent se répartir en deux principales catégories selon qu'elles concernent la question du suivi du salarié mobile à l'international ou celle de la réaffectation à un nouveau poste suite à son retour.

Du fait de l'éloignement géographique ainsi que des nombreux changements organisationnels que peuvent connaître les FMN durant la période de mobilité internationale de leurs salariés, la question du suivi doit être considérée comme clé : « *On a également énormément de changements au niveau de nos organisations. Ils partent et quand ils reviennent l'organisation a explosé, a complètement évolué, les managers ne sont plus les mêmes, et tout ça peut être problématique aussi.* », *Responsable Mobilité Internationale, Micro-Elec*. Le suivi du salarié mobile à l'international a ainsi tout intérêt à faire l'objet d'un processus véritablement structuré. La question du suivi peut recouvrir au sein des FMN investiguées plusieurs réalités. Celles les plus souvent évoquées par les organisations interrogées sont les suivantes : l'attribution d'un sponsor de carrière, l'existence d'échanges entre le management des pays Home et Host au sujet du salarié, la bonne communication par le Host au Home des résultats des entretiens d'évaluation du salarié, les visites du salarié à son entité d'origine, etc. Aussi, au sein de certaines FMN existent des structures ou des moments dédiés à cet aspect : « *Il y a tous ces comités, on appelle ça le comité de mobilité internationale il se réunit tous les trimestres. Euh, la totalité de nos expatriés sont connus nominativement, quand ils vont d'un pays à un autre on a des centres d'expatriation qui s'occupent d'eux* », *Human Resources Business Partner, Energy*. Enfin, concernant le suivi, rares sont nos interlocuteurs à nous avoir déclaré tenir informé leurs salariés des changements organisationnels survenus au sein de leur entité d'origine. Or, ce point est largement souligné dans la littérature comme ayant une influence certaine sur la réacclimatation du salarié lors de son retour.

L'objectif principal pour les FMN d'assurer le suivi de leurs salariés mobiles à l'international est d'être en mesure de pouvoir leur proposer un poste suite à leur retour qui tienne compte de leurs nouvelles expériences. Aussi, la gestion du retour des salariés mobiles à l'international au sein des FMN doit éviter de se faire dans l'urgence. Pour ce faire, nos entretiens nous ont permis de mettre en évidence les deux moyens suivants : créer des alertes plusieurs mois avant le retour afin de pouvoir le préparer au mieux notamment en ce qui concerne la recherche du poste de réaffectation ; se laisser la possibilité de reporter la date de retour ce qui

passer notamment par un avenant au contrat et ainsi éviter que le salarié rentre sans véritable poste de retour. La notion d'anticipation apparaît alors comme fondamentale concernant le retour. Aussi, il n'est pas rare que le retour fasse l'objet de discussions avant même le départ du salarié pour l'international. « *Avant le départ on essaie de penser au retour. Donc dans ce plan de réintégration le manager il doit définir quelles sont les compétences que le salarié va développer et sur quels types de postes il va pouvoir les mettre en œuvre.* », Responsable Mobilité Internationale, Micro-Elec. Par ailleurs, des outils de gestion de carrière sont également mis à œuvre afin de gérer le retour des salariés mobiles à l'international. Cela est notamment le cas des CVthèque ou encore des revues de personnel. « *Il y a une People Review qui est faite tous les ans pour savoir justement ce qui se passe dans l'organisation, les positions qui se libèrent au fur et à mesure pour justement les faire « matcher » avec les retours.* », Directrice du développement RH, Rails Dev.

Nos investigations nous ont permis de mettre en évidence un certain nombre de pratiques existantes au sein des FMN afin de gérer le retour personnel et professionnel de leurs salariés mobiles à l'international. Elles nous permettent de même de mettre en évidence les pratiques mises en œuvre au sein des ONG.

### 3.1.2 Pratiques de gestion du retour dans les ONG

Le constat de la difficulté de gestion du retour des expatriés est le même au niveau des ONG : « *Ce qui est sûr c'est qu'il y a un manque d'accompagnement au retour, mais ça c'est vrai pour n'importe quelle boîte, que ce soit Total, EDF, Suez ou Handicap International ou MSF* », Elise, Responsable recrutement et mobilité, Handicap et Solidarité. La question de la gestion du retour est donc aussi prégnante dans milieu des ONG que dans celui des FMN. Cette question n'est cependant pas abordée de la même manière.

Ainsi si les ONG disent avoir « *pris conscience* » du problème du retour, elles ont, contrairement aux FMN, développé très peu de pratiques pour aider les individus de retour d'expatriation.

Le retour personnel notamment est très rarement pris en considération par les organisations. Comme l'indique l'un des répondants : « *l'ONG, elle est plus là* », Marc, Chargé recrutement et mobilité terrain, Médecins International. Ainsi, malgré la réelle difficulté des individus à se « réinsérer » de retour en France, les ONG ne mettent que très peu de choses en place pour gérer le retour personnel des individus : « *On n'a pas d'accompagnement spécifique, à part la possibilité de mise à disposition de séances de debriefing avec un psychologue* », Elise, Responsable recrutement et mobilité, Handicap et Solidarité. En dehors de cette dimension psychologique, la question du retour personnel n'est pas abordée. Les individus sont en effet amenés à repartir rapidement en expatriation sur une nouvelle mission et ne sont donc pas supposés se réinstaller en France : « *Sachant que nous notre but absolu c'est de faire repartir le plus possible nos anciens* », Nathalie, Responsable recrutement et parcours, Aide Internationale. Ce manque d'engagement dans la gestion du retour personnel individuel s'explique par ailleurs par le type de contrat qui lie les humanitaires aux ONG. Le retour en France correspond en effet souvent à une fin du contrat et les ONG ne se sentent donc pas forcément concernées par la question du retour : « *Nous on ne peut pas être employeur et en plus derrière le suivi des gens qui ne sont plus sous contrat* », Etienne, DRH, Aide Internationale. Face à ce désengagement, les ONG ne font « *pas plus que ce qui est prévu par la loi* » pour accompagner personnellement les individus de retour d'expatriation.

Si les pratiques de gestion du retour professionnel sont légèrement plus développées, elles sont cependant moins importantes que dans le cas des FMN. Le suivi du salarié est en effet limité aux évaluations annuelles et à la communication de ces évaluations du « *terrain* » vers



le « *siège* ». La gestion de la suite de carrière est par ailleurs conditionnée par la poursuite de la collaboration entre l'ONG et son salarié : « *En dehors de la collaboration, on n'a pas d'accompagnement spécifique* » Elise, Responsable recrutement et mobilité, Handicap et Solidarité. La question de suite de la collaboration est en effet particulièrement importante dans le secteur humanitaire, la majorité des retours d'expatriation correspondant, nous l'avons vu, à des fins de contrat. Les individus peuvent donc être amenés à changer régulièrement d'ONG : « *[Ceux qui] sont chez nous depuis pas mal de temps et ont déjà pas mal tourné sur tous nos terrains, sur les postes un peu intéressants en coordination sont contraints d'aller voir ailleurs, ce qu'il faut faire aussi à un moment dans son parcours* », Nathalie, Responsable recrutement et parcours, Aide Internationale.

La question du suivi de la carrière dépend donc des choix professionnels réalisés par les individus et suit deux étapes principales. Premièrement, l'ONG s'informe sur les souhaits professionnels de l'individu et sur son intention ou non de rester dans l'organisation : « *Trois mois avant la fin de son contrat, on lui envoie une fiche de souhaits, dans laquelle il a la possibilité de mettre je souhaite continuer, je ne souhaite pas continuer [...]* », Elise, Responsable recrutement et mobilité, Handicap et Solidarité. Deuxièmement, si l'individu souhaite continuer dans l'organisation, l'ONG déploie des pratiques de gestion du retour professionnel. Elle s'informe sur les envies et les aspirations professionnelles individuelles « *[...] si je souhaite continuer sur tel et tel type de poste, dans tel et tel type de contexte, avec sa particularité personnelle, genre je suis en famille, pas en famille, j'ai des enfants, pas des enfants* », Elise, Responsable recrutement et mobilité, Handicap et Solidarité et propose compte tenues des évaluations individuelles réalisées durant la période d'expatriation et des besoins organisationnels un nouveau poste : « *Nous on reçoit ça, on fait le contrebalancement avec les évaluations, le manager, etc, pour voir si ce que la personne souhaite correspond à ce que nous on souhaite également.* », Elise, Responsable recrutement et mobilité, Handicap et Solidarité.

La gestion du retour professionnel est par ailleurs moins formalisée que dans le cas des FMN. Si certaines ONG sont dotées de « *postes de chargés de parcours* », la gestion du retour reste cependant relativement informelle : « *Il n'y a pas de recette. Donc on va dire à quelqu'un t'es prêt ? T'es pas prêt ? Tu te sens prêt ? T'es sûr tu veux repartir ? [...] Il n'y pas tellement de règle quoi* », Marc, Chargé recrutement et mobilité terrain, Médecins International. La gestion du retour est basée sur un ajustement mutuel entre l'organisation et l'individu et s'appuie sur très peu d'outils de gestion. Ainsi, comme l'indique l'une des personnes rencontrées en parlant des pratiques de ses confrères : « *Quand je vous dis que fiches de postes, référentiels de compétences, ils ne connaissent pas. La people review c'était... c'est quoi ça ?* », Camille, Chargée recrutement et mobilité, Agissons.

La gestion du retour des salariés mobiles à l'international est donc loin d'être identique entre FMN et ONG. Nous proposons en guise de synthèse, un tableau permettant de comparer la gestion du retour des salariés mobiles à l'international au sein des ONG et au sein des FMN.

|            | Retour personnel               |                                     |   | Retour professionnel      |                       |
|------------|--------------------------------|-------------------------------------|---|---------------------------|-----------------------|
|            | Accompagnement logistique      | Préparation au contre-choc culturel | Prise en compte de la situation familiale | Suivi du salarié          | Poste suite au retour |
| <b>FMN</b> | Bien pris en considération     | Très peu pris en considération      | Peu pris en considération                 | Pris en considération     | Pris en considération |
| <b>ONG</b> | Très peu pris en considération | Très peu pris en considération      | Très peu pris en considération            | Peu pris en considération | Pris en considération |

Tableau 2. Gestion du retour des salariés mobiles à l'international. Comparaison FMN et ONG.

### 3.2. Les difficultés rencontrées par les salariés mobiles à l'international au moment du retour

#### 3.2.1 Les difficultés individuelles après une mobilité en FMN

Les entretiens que nous avons menés auprès de salariés mobiles à l'international au sein de FMN font ressortir un certain nombre de difficultés concernant le retour. Ces difficultés peuvent être de deux types : les difficultés personnelles et les difficultés professionnelles.

Sur le plan personnel, les salariés mobiles à l'international avec lesquels nous nous sommes entretenus suite à leur retour en France ont fait état de deux types de difficultés majeures. Le premier type de difficulté renvoie à la difficile réadaptation à la France ce qui rejoint la notion de contre-choc culturel. « *Alors je savais que c'était délicat, je savais que l'on ne rentrait pas chez soi aussi facilement que comme quand on revient de vacances. Ouais on m'avait dit que c'était délicat sans me dire vraiment le contenu. Ce que je dirais c'est que revenir chez soi ça prend du temps* », *Expat'F2, Informatik*. Cette difficulté semble encore plus importante pour la famille que pour le salarié lui-même. En effet, la famille et plus particulièrement le conjoint peut vivre lui aussi un contre-choc culturel ou tout simplement un choc culturel lorsque le conjoint est originaire du pays d'accueil ce qui est le cas de quelques salariés avec lesquels nous nous sommes entretenus. Dans cette situation, au choc culturel s'ajoute alors toutes les démarches auprès de l'Administration française. Le deuxième type de difficultés rencontrées fait échos à tout ce que peut perdre le salarié à son retour et notamment la perte de revenus, baisse du statut social, perte du caractère « exceptionnel » ou « atypique » que confère le fait d'être expatrié, etc. « *Aujourd'hui je reviens ici, quand je mets tout dans le panier, je perds la moitié de mes revenus, quand je dis revenu c'est tout, la voiture, les billets d'avion, le logement, les frais de scolarité, je mets tout dedans, j'ai essayé de valoriser tout ça, si je mets tous dans le panier, je perds 50% en revenant ici à Paris et c'est ça la première grosse claque, pour appeler un chat un chat.* », *Expat'H1, Rails Dev* ; « *On considère nous que les 6 premiers mois en France ont été très très difficiles parce que vous n'êtes pas à votre place, parce que quelque part, et même en ayant gardé la tête froide et ça je le prétends vous avez un statut quand vous êtes expatrié que vous n'avez pas du tout quand vous êtes en France.* », *Expat'H4, Energy*.

D'un point de vue professionnel, les difficultés rencontrées sont la sous-utilisation des nouvelles compétences développées à l'international ainsi que l'absence d'articulation logique entre l'expatriation et le poste ou les perspectives de carrière suite au retour. « *Mais aujourd'hui je me retrouve un peu le bec dans l'eau car je ne vois pas le lien entre ça enfin on ne me parle pas d'articulation entre ça et les missions à l'étranger dans le futur.* », *Expat'H1*,

*Rails Dev.* Assez étonnamment, ces difficultés ne sont vécues que par une minorité des salariés avec lesquels nous nous sommes entretenus.

Une analyse plus fine de notre matériau nous permet de mettre en évidence que ces différentes difficultés peuvent varier selon l'engagement de l'organisation. Les difficultés semblent en effet d'autant plus grandes et compliquées à dépasser lorsque les salariés se sentent livrés à eux-mêmes, « *le retour, c'est le grand moment de solitude* », *Expat'H2, Rails Dev.* et considèrent que l'organisation n'assume pas son rôle. Ce rôle peut être de divers ordres mais nos entretiens font davantage ressortir les attentes déçues de quelques salariés concernant la gestion de leur carrière.

Nos entretiens mettent alors en évidence un certain nombre de reproches adressés aux organisations concernant la gestion des carrières. Ainsi, certains salariés interrogés reprochent à leur organisation de manquer de lisibilité dans la gestion des carrières « *ce que j'attends c'est un parcours, [...] et ça ne m'est pas expliqué, pourquoi, comment et donc j'ai l'impression que je me débrouille en termes de course d'orientation par moi-même.* », *Expat'H1, Rails Dev.* Au manque de lisibilité peut se rajouter une gestion des carrières de type clientéliste « *pour vous dire moi je pense qu'il est très important d'être proche des décideurs* », *Expat'H1, Rails Dev.* Enfin, plus classiquement, certains salariés reprochent à leur entreprise de ne pas être assez active pour leur trouver un nouveau poste « *on est livré à soi-même, c'est à moi d'harcéler les gens entre guillemets pour trouver quelque chose.* », *Expat'H2, Rails Dev.* De l'autre côté, les professionnels en charge de la mobilité internationale considèrent que le salarié a aussi un rôle à jouer dans son retour d'expatriation. « *Alors, l'expatrié, on l'invite à prendre contact avec son HRBP de son organisation pour dire qu'il va rentrer, on l'invite à être très actif sur sa recherche de poste, on a des systèmes internes d'affichage de postes ouverts donc on l'encourage à aller regarder les postes qui sont ouverts, on l'invite à faire marcher son réseau, voilà, on lui demande d'être très actif dans sa recherche de poste et de s'y prendre au moins plusieurs mois à l'avance* », *Responsable Mobilité Internationale, Micro-Elec* ; « *On demande aux gens d'être très actifs sur leur évolution de carrière* », *Human Resources Vice President, Energy.*

Plus largement, il ressort de nos entretiens que la responsabilité de la réussite du retour est souvent partagée entre l'organisation et l'individu. A ce propos, le sentiment de devoir assumer la pleine responsabilité du retour n'est pas présente chez tous les expatriés avec lesquels nous nous sommes entretenus « *ça s'est passé de manière naturelle par discussions avec la hiérarchie pour obtenir de nouveaux challenges quand j'en avais un peu marre ou eux une démarche proactive de leur part qui sont venus me chercher quand ils pensaient que je pouvais apporter de la valeur* » [...] « *ce sont les discussions qui ont lieu qui à un moment donné qui poussent les uns et les autres, donc l'organisation et l'individu, à commencer à générer cette phase de recherche ou de mise en veille pour que l'opportunité se matérialise* », *Expat'H1, Energy.* Certains salariés mobiles à l'international avec lesquels nous nous sommes entretenus reconnaissent et sont satisfaits de tous les processus et outils de gestion du retour de l'expatriation qui existent au sein de leur FMN : « *Donc le parrain a un rôle assez déterminant dans la façon dont on peut garder le lien avec notre organisation d'origine. Puis après là aussi il y a tout le processus derrière de People review, le fonctionnement des outils RH etc. qui là pour le coup sont aussi un moyen de continuer à être vu dans l'organisation.* », *Expat'H2, Energy.* Néanmoins, les salariés interrogés considèrent souvent que leur réaffectation à un poste suite à leur retour ne dépend pas réellement de ces processus ou outils. En effet, nos recherches montrent que le réseau du salarié mobile à l'international, parfois aidé par le hasard ou l'opportunité, semble ici jouer un rôle primordial : « *Généralement ça va être le réseau, l'opportunité, avoir la bonne personne présente au bon moment. Et tout ce qui va être noté dans les people review ça va asseoir la personne et son profil pour prendre le job*

*mais c'est vraiment la personne en elle-même comment elle a réussi à gérer sa propre affaire qui va faire la différence quoi. », Expat'H3, Energy ; « C'était un peu une opportunité car la personne que je remplace souhaitait partir et mon responsable actuel, en Chine, m'avait proposé, lui il souhaite partir, vous vous souhaitez rentrer, on fait un échange et ce sera parfait. », Expat'H1, Ekip'Auto.*

### *3.2.2 Les difficultés individuelles après une mobilité en ONG*

Les difficultés rencontrées par les salariés mobiles au sein des ONG peuvent de même être catégorisées en deux parties : les difficultés personnelles et les difficultés professionnelles.

Comme les salariés des FMN, le retour d'expatriation est particulièrement mal vécu par les humanitaires de retour de missions. Ces difficultés sont notamment d'ordre personnel et s'appuient sur plusieurs éléments. Tout d'abord nos données montrent que les individus de retour de mobilité en ONG vivent mal la perte de statut liée à leur retour en France. Si cette difficulté est aussi mentionnée dans les entretiens menés auprès des salariés des FMN, elle semble cependant particulièrement prégnante dans le cas des salariés en ONG. Les individus sont en effet amenés à évoluer dans des pays et des régions relativement peu développés où le métier d'humanitaire est valorisé : *« Mais j'étais Jésus Christ qui arrivait quoi ! [...] Tout le monde qui t'acclame sur la route, les femmes qui te jettent des fleurs, des trucs... », Jérémy, 33 ans.* Le retour à la réalité française et le changement de statut social qui l'accompagne est donc particulièrement violent : *« Là-bas tu étais important. Ici tu n'es rien », Jérémy, 33 ans.*

A cette perte de statut social s'ajoute la question financière. La différence de pouvoir d'achat entre les pays de mission et la France est en effet très importante : *« J'économisais plus quand j'étais stagiaire au Congo que maintenant », Jérémy, 33 ans.* Il en résulte une baisse importante des conditions de vie : *« En terme de niveau de vie c'est dingue la différence avec quand tu reviens en France », Jérémy, 33 ans.* Alors que durant la période de mobilité les individus bénéficient de nombreuses aides et services : *« Quand j'étais au Congo, on était en collog à trois et on avait 7 personnes qui travaillaient pour nous » Jérémy, 33 ans,* le retour en France demande aux individus de réajuster leur mode de vie : *« La plupart se retrouvent dans des logements exigus alors qu'on a vécu dans des endroits où il y avait de l'espace tu vois », Charles 35 ans.*

A cette difficulté financière s'ajoute la question du contre-choc culturel. A l'instar des salariés de retour de mobilité en FMN, les humanitaires de retour du terrain semblent avoir des difficultés à se réadapter à la culture française. Les références culturelles qu'ils mobilisent sont dépassées : *« J'ai des références, c'est même plus les références de mes potes. C'est genre je sais plus... T'as craché dans mon Yop. Il y a quelqu'un qui me fait, non mais tu sais, c'était il ya 10 ans ça ! », Pierre, 30 ans.* Ce sentiment d'être « décalé » ou « déphasé » par rapport aux codes culturels français est d'autant plus fort que les individus ont travaillé dans des pays aux codes culturels très différents de ceux de la France : *« Tu viens avec tes vêtements africains, t'es t'es t'es... ça va pas quoi. », Caroline, 36 ans; « Quand je suis revenu ici et que je suis rentré dans un supermarché ça m'a interpellé en fait. Tu vois, cette profusion de nourriture et de logos et de couleurs,... », Charles, 35 ans.*

Les difficultés personnelles sont donc relativement nombreuses pour les individus de retour de mobilité au sein des ONG. A ces difficultés s'ajoutent de surcroît des difficultés professionnelles. Ces difficultés sont cependant à nuancer : elles dépendent des choix professionnels réalisés par l'individu. Deux possibilités s'offrent en effet à l'individu de retour de mission. La première est celle de repartir en expatriation en ONG sur une autre mission. La seconde est celle de se sédentariser en France.

Lorsque l'individu souhaite réitérer son expérience à l'international, les difficultés professionnelles au retour sont relativement limitées. Les ONG proposent en effet très régulièrement de nouvelles missions à leurs anciens expatriés : « *La même ONG m'avait reproposé de repartir. Et même l'an dernier, tu vois, ils m'ont reproposé. Donc [...] on peut venir te rechercher en fait* » *Caroline, 36 ans*. L'individu peut donc repartir en mission quand il le souhaite après un pause plus ou moins longue en France : « *J'ai fait des pauses de trois mois comme j'ai fait des pauses de 15 jours* », *François, 45 ans*. La prise de poste est dans ce cas relativement rapide : « *Ben dans une semaine vous serez au Libéria. Et voilà, je me suis retrouvée au Libéria [rires]* », *Lisa 42 ans*. La gestion des carrières est relativement lisible. Les individus de retour de mission peuvent prétendre à des postes proposant plus de responsabilités et donc gagner en responsabilités en fonction de la mesure des missions : « *Je suis monté en puissance à chaque fois* », *Pierre, 30 ans*. Cette évolution est par ailleurs très rapide : « *Je suis arrivé stagiaire, trois mois après, j'étais titulaire [...] Au bout de neuf mois j'étais coordinateur de zone. Donc je coordonnais plusieurs projets. Et six mois encore après, j'étais coordinateur de la plus grosse zone d'ACTED dans le monde* », *Jérémy, 33 ans*.

Les difficultés professionnelles sont donc relativement limitées dans le cas des individus souhaitant repartir en expatriation. Lorsque l'individu souhaite se sédentariser en France, en revanche, les difficultés professionnelles sont beaucoup plus importantes. Les entretiens mettent en effet en évidence deux moyens pour se sédentariser en France. Le premier suppose que l'individu candidate et obtienne un poste en siège d'ONG. Le nombre de postes en siège est cependant très limité : « *Les places sont très très chères parce qu'il y a quasiment..., il y a une offre tous les ans, tous les 6 mois* », *Caroline, 36 ans*, et les exigences des ONG sont telles que peu d'individus peuvent se sédentariser en suivant cette voie : « *C'est super dur* », *Caroline, 36 ans*. Le second moyen évoqué par les individus est celui de la recherche d'emploi classique sur le marché du travail français. Cette seconde voie pose cependant aussi de nombreuses difficultés. Les métiers de l'humanitaire ne semblent pas, en effet, être reconnus sur le marché du travail français. Les individus partis en mobilité internationale dans le secteur humanitaire sont considérés comme des « *Beatniks* », des « *cowboys* » ou des « *baba cools qui voyagent* » et « *se balade(nt) au soleil* » et pâtissent de leur trop grande expérience à l'international : « *Tiens il a fait le Kenya, tiens il a fait le Burkina, tiens il a fait l'Amérique du sud. Voilà. On ne... Peut-être qu'on apparaît pas comme des gens stables* », *Claire, 35 ans*. Les entretiens suggèrent par ailleurs un manque de connaissance des compétences acquises par les individus durant leur expérience de mobilité au sein des ONG : « *Quand tu es humanitaire, on comprend pas forcément ce que t'es capable de faire et ce que tu fais* », *Jérémy, 33 ans*. Les individus sont donc amenés à candidater à des postes avec moins de responsabilités : « *On nous force un peu, en fait, à repartir de zéro en France voir vraiment à des postes avec moins de responsabilités* », *Caroline, 36 ans*. Considérant ces difficultés et pour pallier le manque d'accompagnement des ONG, plusieurs humanitaires ont donc pris l'initiative de créer une association (Résonances Humanitaires) dans le but d'aider les humanitaires de retour en France à trouver un emploi : « *Quand RH [Résonances Humanitaires] a été créée, le fondateur et puis certaines personnes qu'il connaissait qui étaient dans la même situation, se sont dit bon on revient en France, on sait pas trop comment s'y prendre pour retrouver du boulot, on n'est pas appuyé par l'ONG avec laquelle on a terminé notre contrat, quand on rencontre des employeurs en entretien on nous prend pas trop au sérieux, donc ça serait bien qu'on s'organise pour pouvoir répondre à ce besoin-là* », *Sarah, 41 ans*.

Notre analyse montre donc que les difficultés individuelles après une mobilité internationale en FMN ou en ONG sont de deux ordres : personnel et professionnel. Les difficultés personnelles sont relativement similaires quel que soit le type d'organisation considéré. Ainsi

les questions de perte de statut, de perte financière et de contre-choc culturel sont mentionnées à la fois par les individus ayant réalisé une mobilité internationale au sein d'une FMN et ceux ayant réalisé une mobilité internationale avec une ONG. Les difficultés professionnelles sont de leur côté différentes et dépendent de la population considérée. Les individus ayant réalisé une mobilité internationale au sein d'une FMN évoquent des difficultés en termes d'utilisation des nouvelles compétences développées à l'international et d'articulation entre poste à l'expatriation et perspectives de carrière. Ces difficultés sont cependant plus ou moins fortes en fonction des pratiques de gestion de la mobilité. Les individus ayant réalisé une mobilité internationale au sein d'une ONG semblent avoir de leur côté d'autres difficultés professionnelles, relativement décorréélées des pratiques organisationnelles. Les difficultés professionnelles évoquées concernent en effet uniquement les individus souhaitant se sédentariser en France et concernent davantage la structuration du marché du travail français que les pratiques de gestion de la mobilité des ONG. Nous proposons une synthèse de nos résultats dans le tableau suivant :

|            | Difficultés personnelles liées à... |                  |                      | Difficultés professionnelles liées à... |   |                                  |
|------------|-------------------------------------|------------------|----------------------|---|---|----------------------------------|
|            | Perte de statut social              | Perte financière | Contre-choc culturel | Utilisation nouvelles compétence        | Poste dans l'organisation suite au retour | Reconnaissance marché du travail |
| <b>FMN</b> | Fortes                              | Fortes           | Fortes               | Modérées                                | Modérées                                  | Non mentionnées                  |
| <b>ONG</b> | Très fortes                         | Fortes           | Très fortes          | Faibles                                 | Faibles                                   | Fortes                           |

Tableau 3. Difficultés perçues par les individus de retour d'expatriation. Comparaison FMN et ONG.

## Conclusion

Notre étude montre que la gestion du retour de mobilité internationale et les difficultés individuelles perçues sont différentes entre FMN et ONG. Elle propose une grille de comparaison distinguant la dimension personnelle et professionnelle du retour et propose plusieurs items de comparaison (Cf. tableau 2 et 3).

Plusieurs voies de recherche doivent cependant être engagées pour compléter et répondre aux limites de ce travail. Notre étude, exploratoire, est relativement descriptive. Elle constitue en effet la première étape d'un travail plus global visant à comprendre les liens existant entre gestion des pratiques de mobilité et vécu individuel de l'expatriation. Elle devra donc faire l'objet d'une théorisation plus poussée. Notre travail se concentre par ailleurs sur la comparaison entre deux types d'organisation (FMN versus ONG) et pourrait être complété par l'intégration d'autres types d'organisations tel que, comme le préconisent Baruch et al. (2013), les organisations gouvernementales internationales. Notre travail s'arrête par ailleurs à la question du type d'organisation et ne propose pas d'étudier les types de mobilités relatif à ces organisations. Notre étude pourrait donc être poursuivie en distinguant les différents types de mobilités mises en œuvre dans les organisations (mobilité de long terme traditionnelle, mobilité de court terme, mobilité alternée,...) et en étudiant le lien existant entre ces différentes mobilités et le vécu individuel de l'expatriation.

Au-delà de ces limites notre étude présente plusieurs apports managériaux. Au niveau des FMN tout d'abord, elle montre que l'amélioration du vécu du retour d'expatriation passe par une meilleure prise en considération des difficultés personnelles vécues par l'individu au moment de son retour. Au niveau des ONG ensuite, elle met en évidence un manque de

gestion de la mobilité internationale et la nécessité de développer des pratiques permettant d'améliorer le vécu individuel des humanitaires de retour de mission. Si des initiatives individuelles telle que la création de l'association Résonances Humanitaires ont vu le jour en France pour pallier ce manque, la possibilité des ONG de s'inspirer des pratiques mises en œuvre dans le secteur privé paraît être une piste intéressante.

## Bibliographie

- Adler N. (1981), « Re-entry: Managing Cross-Cultural Transitions », *Group and Organization Management*, vol. 6, n° 3, p. 341-356.
- Baruch Y., Dickmann M., Altaman Y., Bournois F. (2013), « Exploring international work : types and dimensions of global careers », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n°12, p.2369-2393.
- Bidet E., 2003, « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale, isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, 21:162-178.
- Black J.S. et Gregersen H.B (1991). Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments. *Human Relations*, 44: pp. 497-515.
- Black J.S., Gregersen H.B. (1999) «The right way to manage Expats». *Harvard Business Review*, vol.77, n°2, p. 52-63.
- Bonache J., Brewster C., Suutari V. (2001), « Expatriation : developing a research agenda », *Thunderbird International Business Review*, vol.43, n°1, p. 3-20.
- Caligiuri P. M., Lazarova M. (2001), « Strategic repatriation policies to enhance global leadership development », in Mendenhall M., Kuehlmann T., Stahl G. (ed), *Developing Global Business Leaders : Policies, Processes, and Innovations*, Westport, CT, Quorum Books, p. 243-244.
- Cerdin J.L. (2006). Face au retour: frustré ou proactif ? RH info, mai.
- Cerdin J.-L. (2010), « De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation », p. 221-240, in Cazal, D., Chevalier, F., Davoine, E. & Louart, P., (coord.), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Vuibert, Paris.
- Cerdin J.-L., Le Pargneux M. (2009), « S'expatrier seul ou être expatrié par son organisation : Mêmes motivations et orientations de carrière ? », Actes de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Toulouse, France
- Collings, D.G, Scullion, H., Morley, M.J. (2007), « Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise : Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. », *Journal of World Business*, vol. 42, n° 2, p. 198-213.
- Dickmann M., Doherty N., Mills T. (2008), « Exploring differences in drivers of self-initiated and company-sent expatriates », *Symposium presented at the 68th annual Academy of Management meeting*, Anaheim, CA.
- Engen J.R. (1995). Coming home. *Training*, vol. 32, N°3, pp.37-40.
- Gullahorn J.T., Gullahorn J.E. (1963), « An extension of the U-curve hypothesis », *Journal of Social Sciences*, vol. 19, n°3, p.33-47.



Inkson K., Arthur M. B. Pringle J., Barry S. (1997), « Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development », *Journal of World Business*, vol. 32, p.351–368.

Kouchner B. (1986), « Charité business », Belfond, Paris.

Martin J.N. (1984), « The intercultural reentry. Conceptualizations and directions for future research », *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 8, p.115-134.

Nery-Kjerfve, T., McLean, G. N. (2012), « Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning: What do we know? », *European Journal of Training and Development*, vol. 36, n° 6, p. 614-629.

Queinnec E., 2007, « La croissance des ONG humanitaires, une innovation devenue institution », *Revue française de gestion*, n°177:83-94.

Résonances Humanitaires, Rapport 2002 « Etude des résultats de l'enquête sur le thème des retours de mission des expatriés de la solidarité internationale », [www.resonanceshumanitaires.org](http://www.resonanceshumanitaires.org)

Robelet M., Piovesan D., Claveranne J.-P. et Jaubert G., 2010, « La constitution du secteur du handicap : un processus d'isomorphisme exemplaire. La convergence de deux organisations vers le modèle de l'association gestionnaire (1945-1965) », *Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*.

Rodrigues C. (1996), *International management*. Minneapolis/St. Paul, MN: West Publication

Shaffer M.A. Harrison D. et Gilley M. (1999). Dimensions determinants and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International business studies*, vol.30,N° .3.

Stroh L.K., Gregersen H.B., Black J.S. (1998), « Closing the gap : expectations versus reality among repatriates », *Journal of world business*, vol.33, n° 2, p. 111-124.

Suutari V., Brewster C. (2000), « Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignment », *Journal of World Business*, vol. 35, p.417–436.

Waxin M-F. (2008), « La gestion stratégique des affectations internationales », in Waxin M-F. & Barmeyer C., (coord.), *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Editions Liaisons, p. 103-150.

## Annexes

| <b>Organisation</b> | <b>Secteur d'activité</b>   | <b>Entretien</b> | <b>Personnes interrogées</b> |
|---------------------|---|------------------|------------------------------|
| Ekip'Auto           | Equipement automobile, électroménager et appareillage de chantier | Entretien 1      | Expat'H1                     |
| Pyro                | Sécurité Incendie   | Entretien 2      | Expat'H1                     |
| Téléfonik           | Télécommunications  | Entretien 3      | Expat'H1                     |
| Informatik          | Informatique et périphériques                                     | Entretien 4      | Expat'F1                     |
|                     | Informatique et périphériques                                     | Entretien 5      | Expat'F2                     |
| Rails Dev           | Transport public  | Entretien 6      | Expat'H1                     |
|                     | Transport public  | Entretien 7      | Expat'H2                     |
| Energy              | Gestion de l'énergie  | Entretien 8      | Expat'H1                     |
|                     | Gestion de l'énergie  | Entretien 9      | Expat'H2                     |
|                     | Gestion de l'énergie  | Entretien 10     | Expat'H3                     |
|                     | Gestion de l'énergie  | Entretien 11     | Expat'H4                     |
|                     | Gestion de l'énergie  | Entretien 12     | Expat'F1                     |

Tableau 4: Entretiens réalisés au niveau individuel auprès d'expatriés de retour en France (FMN).

| <b>Organisation</b> | <b>Secteur d'activité</b>  | <b>Entretien</b> | <b>Personnes interrogées</b>                                    |
|---------------------|--|------------------|---|
| Assur'              | Assurance et Banque  | Entretien 1      | Responsable du centre d'expertise de la Mobilité Internationale |
| Farmaceutik         | Industrie pharmaceutique   | Entretien 2      | Responsable de la Mobilité Internationale                       |
|                     |  | Entretien 3      | Human Resources Business Partner                                |
|                     |  | Entretien 4      | Ancienne Responsable de la Mobilité Internationale              |
| Auto                | Industrie automobile   | Entretien 5      | Responsable Mobilité Internationale, zone Asie                  |
| Micro-Elec          | Microélectronique  | Entretien 6      | Responsable de la Mobilité Internationale                       |
| Péto'Ingé           | Ingénierie pétrolière  | Entretien 7      | Responsable de la Mobilité Internationale                       |
| Rails Dev           | Transport public   | Entretien 8      | Directrice développement RH                                     |
| Ekip'Auto           | Equipement automobile, électroménager, appareillage de chantier. | Entretien 9      | Chargée de la Mobilité Internationale                           |
| Pharmacy            | Industrie pharmaceutique   | Entretien 10     | Ancien DRH Monde  |
| Energy              | Gestion de l'énergie   | Entretien 11     | Responsable de la Mobilité Internationale                       |
|                     |  | Entretien 12     | Human Resources Vice President                                  |
|                     |  | Entretien 13     | Human Resources Business Partner                                |
| Sport Ekip          | Conception, production et distribution d'équipements sportifs.   | Entretien 14     | Responsable de la Mobilité Internationale                       |

Tableau 5 : Entretiens réalisés au niveau organisationnel auprès de professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale (FMN).

| <b>Entretien</b> | <b>Prénom</b> | <b>Age</b> | <b>Sexe</b> | <b>Type d'activités humanitaires</b> |
|------------------|---------------|------------|-------------|--------------------------------------|
| Entretien 1      | Luc           | 43         | H           | Développement                        |
| Entretien 2      | Jérémy        | 33         | H           | Développement                        |
| Entretien 3      | Caroline      | 36         | F           | Développement                        |
| Entretien 4      | Grégory       | 42         | H           | Urgence / Développement              |
| Entretien 5      | Arnaud        | 33         | H           | Urgence                              |
| Entretien 6      | Sarah         | 41         | F           | Développement                        |
| Entretien 7      | Stéphane      | 42         | H           | Développement                        |
| Entretien 8      | Lisa          | 42         | F           | Développement                        |
| Entretien 9      | Claire        | 35         | F           | Développement                        |
| Entretien 10     | Anna          | 33         | F           | Développement                        |
| Entretien 11     | François      | 45         | H           | Urgence                              |
| Entretien 12     | Isabelle      | 29         | F           | Développement                        |
| Entretien 13     | Agnès         | 45         | F           | Développement                        |
| Entretien 14     | Charles       | 35         | H           | Développement                        |
| Entretien 15     | Pierre        | 30         | H           | Urgence                              |
| Entretien 16     | Maxime        | 29         | H           | Urgence                              |
| Entretien 17     | Louis         | 41         | H           | Urgence                              |
| Entretien 18     | Marie         | 38         | F           | Développement                        |
| Entretien 19     | Laura         | 35         | F           | Urgence / Développement              |
| Entretien 20     | Thomas        | 26         | H           | Développement                        |
| Entretien 21     | Christine     | 47         | F           | Développement                        |
| Entretien 22     | Elodie        | 29         | F           | Développement                        |
| Entretien 23     | Patricia      | 43         | F           | Développement                        |

Tableau 6 : Entretiens réalisés au niveau individuel auprès d'expatriés de retour en France (ONG).

| <b>Organisation</b>                     | <b>Entretien</b> | <b>Prénom</b> | <b>Poste occupé dans l'organisation</b>        |
|---|------------------|---------------|--|
| Fédération internationale de solidarité | Entretien 1      | Anna          | Manager et coordinateur de projets RH          |
|   | Entretien 2      | Eric          | Manager et coordinateur de projets RH          |
|   | Entretien 3      | Vincent       | Manager et coordinateur de projets RH          |
|   | Entretien 4      | Sybille       | Responsable RH France                          |
| Agissons                                | Entretien 5      | Olivier       | Responsable du service recrutement et parcours |
|   | Entretien 6      | Camille       | Chargée recrutement et mobilité                |
|   | Entretien 7      | Aurore        | Chargée recrutement et mobilité                |
|   | Entretien 8      | Geoffroy      | Chargée recrutement et mobilité                |
|   | Entretien 9      | Raphaël       | Chargé formation                               |
|   | Entretien 10     | François      | Directeur général                              |
| Médecins internationaux                 | Entretien 11     | Pascal        | Responsable recrutement et mobilité            |
|   | Entretien 12     | Karine        | Chargée recrutement et mobilité siège          |
|   | Entretien 13     | Marc          | Chargée recrutement et mobilité terrain        |
| Handicap et Solidarité                  | Entretien 14     | Marion        | Référente RH expatriés                         |
|   | Entretien 15     | Elise         | Responsable recrutement et mobilité            |
| Action Monde                            | Entretien 16     | Margaux       | Responsable RH                                 |
|   | Entretien 17     | Charlotte     | Responsable RH                                 |
|   | Entretien 18     | Jeanne        | Responsable RH                                 |
| Aide internationale                     | Entretien 19     | Etienne       | DRH  |
|   | Entretien 20     | Nathalie      | Responsable recrutement et parcours            |

Tableau 7: Entretiens réalisés au niveau organisationnel auprès de professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale (ONG).