



HAL
open science

Le poste occupé au retour d'une expatriation : entre contraintes et opportunités organisationnelles et stratégies et attentes individuelles

Jérémy Vignal

► To cite this version:

Jérémy Vignal. Le poste occupé au retour d'une expatriation : entre contraintes et opportunités organisationnelles et stratégies et attentes individuelles. 26ème Congrès AGRH " De nouveaux modèles de GRH?", Université Paul H. Valéry et Université de Montpellier, Nov 2015, Montpellier, France. <halshs-01306677>

HAL Id: halshs-01306677

<https://shs.hal.science/halshs-01306677v1>

Submitted on 10 Jun 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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC 4.0 - Attribution - Non-commercial use - International License

Le poste occupé au retour d'une expatriation : entre contraintes et opportunités organisationnelles et stratégies et attentes individuelles.

Par Jérémy VIGNAL¹

Résumé

Notre communication s'intéresse au poste occupé au retour d'expatriation. Plus particulièrement, notre projet est de comprendre comment se construit l'étape de carrière que représente le retour de mobilité internationale. Pour ce faire, nous avons réalisé 26 entretiens semi-directifs et ce à deux niveaux : au niveau individuel et au niveau organisationnel. Nous entretenir avec d'anciens expatriés ainsi qu'avec des professionnels en charge de la mobilité internationale nous a permis d'interroger le rôle de l'individu et de l'organisation dans la gestion de cette étape de carrière. Les résultats de notre communication s'articulent alors en trois points. Tout d'abord, nos résultats mettent en évidence l'importance de prendre en considération le contexte organisationnel dans lequel s'effectue le retour de mobilité internationale. En effet, il apparaît que chaque organisation joue comme une structure particulière d'opportunités/contraintes qui facilite/complice la réaffectation des expatriés. Néanmoins, nos résultats nous éloignent quelque peu du modèle canonique de la carrière organisationnelle en montrant que l'organisation ne joue pas toujours pleinement son rôle de « sélectionneur ». En effet, le poste qu'occupent les expatriés suite à leur retour ne s'inscrit que rarement dans un processus de gestion des carrières traditionnel, piloté par les professionnels RH. Enfin, nos résultats empruntent également au courant des carrières nomades. En effet, nos recherches plaident en faveur d'une prise en considération du rôle des salariés dans la gestion de leur carrière ainsi que de dimensions plus subjectives comme leurs attentes et valeurs.

Mots-clés

Carrière nomade, carrière organisationnelle, mobilité internationale, retour d'expatriation.

¹ **Jérémy VIGNAL**, Attaché Temporaire à l'Enseignement et à la Recherche, 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.

Le poste occupé au retour d'une expatriation : entre contraintes et opportunités organisationnelles et stratégies et attentes individuelles.

Dans un contexte marqué par la globalisation et l'internationalisation des entreprises, la mobilité internationale des salariés a connu un fort développement. L'expatriation, comme mobilité internationale et intra organisationnelle de longue durée, en est la forme type. D'abord limitée quantitativement dans les années 1970, les deux dernières décennies ont vu sa généralisation au sein des grandes entreprises présentes à l'international (Barabel et Meier, 2011). La littérature gestionnaire s'est largement penchée sur ces questions à tel point que Barabel et Meier (2011, p. 41) écrivent que « la GIRH est essentiellement centrée autour des problématiques de mobilités internationales ».

Le recours à l'expatriation soulève, pour les entreprises présentes à l'international, un certain nombre de problématiques de gestion : la sélection des candidats, leur préparation notamment à travers des formations à l'interculturel, la gestion de leur adaptation à l'international, la gestion de leurs performances, leur réaffectation à un nouveau poste au moment du retour, etc. La période du retour fait d'ailleurs l'objet d'une attention grandissante au sein des praticiens comme des chercheurs et ce en raison des échecs et des difficultés qu'elle pose (Gregersen et Black, 1996 ; Gregersen et Stroh, 1997 ; Hammer et al., 1998 ; Lazarova et Caligiuri, 2001 ; Lazarova et Cerdin, 2007 ; Bolino, 2007 ; Barmeyer et Davoine, 2012 ; Barabel et Meier, 2013). Le retour d'expatriation, et plus particulièrement le poste occupé par l'expatrié suite à sa mobilité internationale, soulève la question de l'impact d'une expatriation sur la carrière et pose plus largement celle de la gestion des carrières des expatriés. En effet, comme l'écrit Cerdin (2012, p. 20) « la gestion de la mobilité internationale est avant tout une question de gestion des carrières ».

Or, le champ théorique de la carrière connaît depuis les années 1990 une controverse entre les tenants de la carrière organisationnelle et les promoteurs du courant des carrières nomades. Pour notre part, nous nous inscrivons dans une perspective interactionniste et considérons alors la carrière comme le « point de rencontre des besoins individuels et organisationnels » (Guérin et Wils, 1993). Cette perspective permet ainsi d'interroger, à travers les interactions entre l'individu et son organisation, la manière dont peut se construire la carrière des expatriés au moment de leur retour.

Notre communication se décomposera alors de la manière suivante. En première partie, nous proposerons une revue de la littérature présentant les liens et l'articulation possibles entre une expatriation et la carrière ce qui nous permettra de présenter notre cadre conceptuel. Nous présenterons dans une deuxième partie notre méthodologie ainsi que notre terrain de recherche. Les résultats de nos investigations seront développés dans une troisième et dernière partie. Les intérêts théoriques et managériaux de nos résultats ainsi que les limites de notre travail seront discutés en conclusion.

1. Revue de la littérature

1.1. Mobilité internationale et carrière : une relation évidente mais une articulation qui reste à explorer.

La littérature consacrée à la mobilité internationale et plus particulièrement à l'expatriation permet aisément de faire le lien entre une expérience d'expatriation et la carrière.

Du côté de l'organisation, la littérature foisonne de typologies présentant les motifs pouvant être assignés à une expatriation (Edström et Galbraith, 1977 ; Pucik, 1992 ; Evans et al., 2002 ; Harzing, 2004 ; Cerdin, 2007 ; Waxin, 2008). Les travaux pionniers d'Edström et Galbraith datant de 1977 et menés au sein de quatre organisations présentes à l'international leur ont permis de distinguer trois motifs d'expatriation. Ainsi, une entreprise peut avoir recours à l'expatriation pour pourvoir un poste pour lequel elle ne trouve pas les compétences managériales ou techniques en local (1), pour permettre le développement de managers à travers l'acquisition d'une expérience et de compétences internationales (2) ou encore pour soutenir son développement organisationnel et ce notamment à travers la coordination et le contrôle des opérations (3). Ainsi, le deuxième motif identifié par ces auteurs met clairement en évidence la relation que peut entretenir expatriation et carrière. Depuis ces travaux fondateurs, l'ensemble des typologies proposées identifient toujours le développement de carrière comme une des fonctions de l'expatriation. Cela apparaît de manière encore plus évidente dans la typologie proposée par Pucik dans un article publié en 1992. L'auteur distingue ainsi seulement deux grands types de mobilités internationales qu'il nomme « demand-driven assignments » et « learning-driven assignments ». Le premier type d'expatriation (« demand-driven assignments ») renvoie aux mobilités internationales ayant pour objet la coordination et le contrôle des activités, la résolution de problèmes ou encore le transfert de compétences. Le second type d'expatriation (« learning-driven assignments ») renvoie, quant à lui, à des mobilités internationales ayant pour objectif central le développement de carrière de certains managers et cadres à travers l'acquisition de nouvelles compétences développées à l'international.

Du côté de l'individu, la littérature montre également que l'expatriation peut être envisagée par les salariés pour des raisons de carrière. En effet, plusieurs recherches ont cherché à identifier les facteurs qui poussent les salariés à rechercher ou à accepter une mobilité internationale (Miller et Cheng, 1978 ; Tung, 1998 ; Suutari et Brewster, 2000 ; Cerdin, 1996 ; Stahl et Cerdin, 2004 ; Dickman et al., 2008). Ainsi, en 1978, déjà Miller et Cheng ont montré que la motivation principale des managers pour accepter une mobilité internationale renvoyait à des considérations liées à la carrière (étape nécessaire pour monter l'échelle hiérarchique de leur entreprise, pouvoir faire une carrière dans le commerce international). Les enquêtes plus récentes continuent de montrer que la carrière reste une motivation clé dans la décision de partir à l'international. Ainsi, Cerdin (1996), à travers ses recherches doctorales menées auprès d'expatriés français, montre que les trois principales motivations des expatriés sont le développement professionnel, les défis personnels et les considérations monétaires. Dans un article co-écrit avec Stahl (Stahl et Cerdin, 2004), sont comparées les motivations des expatriés français et allemands. Il ressort de cette étude que les défis personnels et le développement professionnel restent les principales motivations des expatriés, qu'ils soient d'origine française ou allemande. Dans leur enquête menée auprès de 310 expatriés travaillant dans 15 entreprises multinationales différentes, Dickmann et al. (2008) trouvent également que le développement de carrière est le facteur clé dans la décision d'aller travailler à l'étranger. En effet, sur les 28 items proposés, les 6 ayant trait à la carrière se placent dans les huit premières positions (1, 3, 4, 6, 7 et 8).

Il ressort ainsi de la littérature que les considérations de carrière expliquent en partie, aussi bien du côté de l'organisation que de l'individu, les décisions d'expatriation. Or, les recherches portant sur le retour d'expatriation pointent souvent les difficultés et échecs rencontrés lors de cette phase. A ce propos, Cerdin (2010, p. 227) écrit « le retour d'expatriation a souvent été présenté comme un des problèmes centraux de l'expatriation traditionnelle. [...] Globalement, le retour reviendrait alors à un véritable désastre pour la carrière de la personne qui aurait accepté de s'expatrier. » L'image du désastre doit toutefois être nuancée dans la mesure où les recherches portant sur l'impact d'une expatriation sur la

carrière montre une relation qui n'est ni simple ni univoque (Forster, 1994 ; Suutari et Brewster, 2003 ; Benson et Pattie, 2008). Toutefois, si nous savons que le poste occupé au retour d'une expatriation ne correspond pas toujours pour les salariés concernés à une progression de carrière, nous savons finalement très peu de choses sur la manière dont le salarié mobile à l'international trouve ce poste de retour. Cette zone d'ombre nous amène à nous pencher sur les cadres conceptuels de la carrière et de sa gestion.

1.2. Mobilité internationale et carrière : les apports d'une perspective interactionniste.

L'expatriation peut être définie comme « un temps de carrière particulier » (Cerdin, 2004). Or, les questions de la carrière et de sa gestion sont, depuis deux décennies déjà, au cœur d'une controverse entre d'une part les tenants de la carrière traditionnelle (ou organisationnelle) et d'autre part les tenants de la carrière nomade ou sans frontière (boundaryless career). Ainsi, avant de faire des expatriés des champions de la carrière organisationnelle ou à l'inverse la figure de proue du nomadisme, il convient de présenter les principales caractéristiques de ces deux courants.

1.2.1. Principales caractéristiques de la carrière organisationnelle.

La carrière organisationnelle ou traditionnelle telle qu'elle est présentée dans les recherches gestionnaires trouve, selon Clarke (2013), ses origines dans les travaux de Weber (1947) sur l'idéal type de la bureaucratie. En effet, pour Weber (1947), la bureaucratie se caractérise notamment par une hiérarchie des emplois clairement définie ainsi que par un système de promotion reposant sur l'ancienneté et la compétence technique. Toutefois, toujours selon Clarke (2013, p. 685) ce n'est que plus tard, dans les années 1970 et 1980, que les références à la carrière organisationnelle sont plus explicites dans la littérature gestionnaire (Schein, 1971, 1978 ; Hall, 1976 ; Kanter, 1989).

Une revue de la littérature sur le sujet nous permet alors d'en présenter les principales caractéristiques.

Tout d'abord, le modèle de la carrière organisationnelle repose sur une vision particulière de la carrière, celle d'un « processus jalonné d'étapes clés qui représentent autant de seuils dans l'ascension professionnelle hiérarchique et/ou salariale » (Falcoz, 2001, p. 5). Le statut, les promotions et le salaire définissent alors dans ce modèle le succès de carrière. La carrière organisationnelle est également marquée par l'établissement d'une relation de long terme entre le salarié et son entreprise ; les termes de cette relation sont la loyauté et la fidélité d'une part et la sécurité de l'emploi d'autre part. Ainsi, dans le modèle de la carrière organisationnelle, les individus ne connaissent généralement durant leur vie professionnelle qu'une ou deux entreprises. Ces entreprises se chargent alors de la gestion de la carrière de leurs salariés par la mise en place de dispositifs de gestion, de programmes formels de formations. Dans cette gestion des carrières organisationnelles, la Fonction Ressources Humaines joue alors un rôle central.

Ce modèle de la carrière organisationnelle a été contesté par un certain nombre d'auteurs au début des années 1990. La remise en cause de ce modèle a d'ailleurs fait l'objet, en 1994, d'un numéro spécial du *Journal of Organizational Behavior* auquel ont contribué Arthur, Bird, Defillippi, Hall, Miner, Mirvis et Robinson. Ces auteurs s'appuyaient alors sur les difficultés économiques rencontrées par les grandes entreprises ainsi que sur l'aplatissement de leur ligne hiérarchique pour prédire la fin des carrières organisationnelles et l'avènement des carrières nomades.

1.2.2. Principales caractéristiques de la carrière nomade.

Dans un contexte marqué par les difficultés économiques rencontrées par les entreprises (licenciements, plans de restructuration, fusions-acquisitions) et par l'aplatissement de leur hiérarchie, les promesses caractérisant le modèle organisationnel de la carrière (progression hiérarchique et emploi à vie) ne pouvaient, selon les tenants de la carrière nomade, plus tenir. Le modèle des carrières nomades apparaît donc en réaction et en opposition au modèle de la carrière organisationnelle.

La revue de la littérature que nous avons réalisée sur ce courant nous permet d'en présenter les principales caractéristiques.

Tout d'abord, le courant des carrières nomades (ou boundaryless career) a pour première caractéristique de définir la carrière en dehors des frontières organisationnelles. Plus encore, certains tenants de ce courant invitent les individus d'une part à se méfier des organisations qui deviendraient dangereuses dans la mesure où celles-ci ne peuvent plus tenir un certain nombre de promesses et d'autre part à éviter de tomber dans une relation de dépendance avec leur organisation (Arthur, 1994 ; Defillippi et Arthur, 1994). Ainsi, les individus ne doivent plus compter sur leur organisation pour gérer leur carrière mais doivent le faire eux-mêmes. Les individus sont ainsi invités à devenir de véritables entrepreneurs de leur carrière et ce notamment en développant trois compétences de carrière transférables que sont le « knowing how » (qui correspond aux savoirs et savoir-faire), le « knowing why » (qui correspond aux intérêts, motivations et valeurs de la personne) et le « knowing whom » (qui correspond aux connaissances et réseaux de la personne). Face à des entreprises recherchant la flexibilité, les individus doivent développer leur employabilité afin de pouvoir passer d'une organisation à une autre. Cette littérature fait donc de l'individu l'acteur principal de la gestion de sa carrière. Les services des Ressources Humaines ont alors un rôle qui se limite à donner aux salariés les moyens de la mobilité en les informant des ouvertures de postes et en leur donnant la possibilité de se former.

Ce courant des carrières nomades a rapidement essuyé de nombreuses critiques (Nicholson, 1996 ; Jacoby, 1999 ; Pringle et Mallon, 2003 ; Duberley et al., 2006 ; Dany et al., 2011 ; Falcoz, 2011). Les principaux reproches que ces auteurs opposent à ce courant sont l'absence d'attention portée aux contextes dans lesquels se déroulent les carrières ainsi que le peu de données empiriques sur lesquelles reposent la thèse de l'avènement du nomadisme.

1.2.3. La perspective interactionniste : Vers un nouveau modèle d'analyse de la gestion des carrières ?

Dans un article datant de 1999, Sullivan propose de reprendre dans un tableau les principales différences entre le modèle de la carrière organisationnelle et celui des carrières nomades.

Figure 1 : Comparaison entre le modèle de la carrière organisationnelle et celui des carrières nomades.

	<i>Carrière organisationnelle</i>	<i>Carrière nomade</i>
<i>Relation d'emploi</i>	Sécurité de l'emploi contre loyauté	Promesse d'employabilité contre performance et flexibilité
<i>Cadre de la carrière (frontières)</i>	Une ou deux entreprises	De nombreuses entreprises
<i>Compétences</i>	Spécifiques à l'entreprise	Transférables
<i>Indicateurs de succès</i>	Rémunération, promotion, statut	Travail porteur de sens
<i>Acteur en charge de la gestion de carrière</i>	Organisation	Individu

<i>Formation</i>	Programmes formels	Sur le tas
<i>Etapas importantes (seuils)</i>	Reliées à l'âge	Reliées à l'apprentissage

Source : Adapté de Sullivan S. E. (1999, p. 458), « *The changing nature of careers : A review and research agenda* », *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 457-484

Au regard de ces différents éléments, deux questions méritent d'être posées. La carrière organisationnelle est-elle vraiment morte ? A-t-on réellement assisté à l'avènement de la carrière nomade ? La réponse à ces deux questions est négative, et ce de l'avis même de tenants des *boundaryless careers* comme en témoigne le titre donné par Lips-Wiersma et Hall à un de leurs articles publié en 2007 dans le *Journal of Organizational Behavior* : « *Organizational career development is not dead* » (Lips-Wiersma et Hall, 2007).

Ainsi, plus que l'idée d'une forme de carrière venant chasser l'autre c'est l'étude des interactions entre l'individu et l'organisation qui apparaît alors comme extrêmement riche et stimulante. Or, cette approche interactionniste n'a selon Louvel et Valette (2008, p.1) « pas donné lieu à de nombreuses études empiriques ».

Le cadre conceptuel que nous retenons pour cette étude s'inscrit donc dans cette perspective interactionniste qui considère que la manière dont les carrières s'organisent « fait toujours appel, conjointement, à des décisions individuelles et à des choix issus des organisations où se sont déroulés les emplois » (Louart, p. VIII, 2013). Pour Louvel et Valette (2008), dans l'approche interactionniste « les carrières sont le résultat d'un jeu récursif entre les individus et leur contexte d'action ». Ainsi, cette approche entend interroger le rôle des individus dans la gestion de leur carrière (ce qui est le cas dans le courant des carrières nomades mais pas dans celui de la carrière traditionnelle) tout en portant une attention particulière aux contextes notamment organisationnel dans lesquels ces individus effectuent leur carrière (ce qui est le cas dans le modèle de la carrière organisationnelle mais qui avait « disparu » dans le courant des carrières nomades).

Dans le cadre de cette communication, nous nous sommes focalisés sur un moment précis de la carrière des personnes interrogées : le poste occupé par les expatriés suite à leur retour dans leur pays d'origine, la France. Aussi, plus que l'impact que peut avoir une mobilité internationale et intra-organisationnelle sur la progression de carrière, notre communication entend interroger la manière dont peut se construire la carrière des expatriés au moment de leur retour.

2. Méthodologie et terrain de recherche.

Afin de satisfaire notre ambition qui est de comprendre comment se construit l'étape de carrière que représente le retour d'expatriation, nous avons opté pour une recherche de type qualitatif. En effet, du fait qu'elle permet au chercheur de comprendre un phénomène complexe dans son contexte, la recherche qualitative est particulièrement adaptée à notre projet.

Pour une partie, les données de notre recherche sont issues de sources secondaires internes. Ainsi, nous avons passé en revue un certain nombre de documents fournis par les entreprises elles-mêmes ou directement accessibles via l'Internet : site Corporate, rapport d'audit, objectifs et projets pour la politique de Mobilité Internationale, etc.

Les données primaires constituent l'autre partie des données recueillies sur notre terrain. Nous avons alors réalisé un total de 26 entretiens semi-directifs et ce à deux niveaux : au niveau individuel auprès d'anciens expatriés revenus en France et au niveau organisationnel auprès de professionnels en charge de la mobilité internationale. Aussi, pour chacune de ces deux populations, un guide d'entretien spécifique a été rédigé.

Les entretiens menés auprès des anciens expatriés étaient de type semi-directif et interrogeaient d'une part le management par leur organisation de leur expatriation et de leur

carrière et d'autre part leurs rôles et attentes concernant ces deux sujets. Une attention particulière était alors portée sur le moment précis de leur carrière que constitue leur retour d'expatriation.

Les entretiens réalisés auprès des professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale étaient également des entretiens de type semi-directifs. Le guide d'entretien que nous avons rédigé nous permettait d'explorer les grandes thématiques suivantes : la Présentation de la Mobilité Internationale au sein de l'entreprise ; les Politique et Pratiques de gestion de la Mobilité Internationale ; le Rôle attendu de la part des salariés dans la gestion de leur Mobilité Internationale. Ici aussi, une attention particulière était portée sur le retour d'expatriation ce qui nous a permis d'investir la thématique de la carrière des expatriés et de sa gestion.

Sur les 26 entretiens que nous avons menés, 12 ont été effectués auprès d'anciens expatriés revenus en France depuis moins de deux ans. Les 12 salariés interrogés ont effectué leur expatriation au sein de 6 entreprises multinationales. Le tableau 1 proposé en annexe présente ces différents entretiens. Les 14 autres entretiens ont été réalisés au niveau organisationnel auprès de 14 professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale. Ces 14 entretiens ont été effectués au sein de 10 entreprises multinationales. Le tableau 2 proposé en annexe présente les entreprises investiguées ainsi que les personnes avec lesquelles nous avons pu nous entretenir. Ainsi, les 26 entretiens que nous avons effectués nous ont permis d'investiguer 13 entreprises multinationales différentes. A noter que pour trois d'entre elles, nous avons pu nous entretenir à la fois avec un ou plusieurs professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale ainsi qu'avec un ou plusieurs anciens expatriés. Ces trois entreprises sont Rails Dev, Ekip'Auto et Energy.

3. Résultats

3.1. Organizations matter : l'organisation comme structure d'opportunités et/ou de contraintes.

Concernant la question du poste de retour d'expatriation, les entretiens effectués mettent bien en évidence son caractère contextualisé. En effet, aussi bien les anciens expatriés que les professionnels en charge de la mobilité internationale dressent dans leur discours le tableau d'une organisation pouvant être source d'opportunités et/ou de contraintes pour les salariés de retour de mobilité internationale.

Les recherches empiriques menées nous ont permis de faire ressortir trois principaux types de facteurs caractérisant ces structures d'opportunités/contraintes que sont les organisations.

Tout d'abord, nos entretiens nous ont permis de mettre en évidence des facteurs que nous qualifions de structurels. Nous qualifions ces facteurs de structurels dans la mesure où ils renvoient à la structure, à la configuration des occupations au sein des organisations. En effet, au sein des entreprises investiguées il ressort que certains postes ou métiers sont nombreux et fréquents alors que d'autres sont beaucoup plus rares. Ainsi, la difficulté pour les expatriés de retrouver un poste au retour dépend en partie de la rareté des postes visés. De manière générale, la rareté des postes s'accroît lorsque l'on monte dans la ligne hiérarchique ou lorsque l'on s'éloigne du cœur de métier de l'entreprise.

« Pour les dirigeants, les replacer dans un poste au sein du siège ou dans une entité il n'y a pas 36 000 postes comme pour les experts donc ça peut poser problème. », Responsable du centre d'expertise de la Mobilité Internationale, Assur'.

Un deuxième type de facteurs mis en évidence concerne des facteurs que nous qualifions de conjoncturels. Nous les qualifions ainsi dans la mesure où ils rendent compte d'une situation

dans laquelle se trouvent les entreprises à un moment donné. Plusieurs éléments définissent cette situation et peuvent ainsi jouer favorablement ou défavorablement sur le retour des expatriés : situation de l'entreprise sur son marché, nombre de retours d'expatriés à gérer, etc.

« Là, aujourd'hui, notre difficulté c'est qu'on a énormément de retours, on a très peu de postes ouverts car on est dans une période pas très facile. », Responsable Mobilité Internationale, Micro-Tech.

« On a aussi la chance d'être une entreprise qui est en croissance. [...] Il y a toujours des choses qu'on n'a pas forcément envisagées et on se dit ça c'est un bon projet pour cette personne qui est en expatriation et qui doit rentrer. », Responsable Mobilité Internationale, Sport Ekip.

Enfin, le troisième type de facteurs mis en évidence est d'ordre managérial. Nous qualifions ces facteurs de managériaux car ils sont le résultat de règles établies par les organisations elles-mêmes.

« [Chez nous], il faut faire des parcours ascendants en zig-zag c'est-à-dire en passant par nos 3 filières et du coup ça implique parfois de faire des parcours descendants surtout en termes de hiérarchie. [...] Une fois on a fait rentrer une personne qui était Cadre dirigeant, Directeur d'un pays, on l'a fait rentrer sur un poste qui était Chef de produit, il n'a pas apprécié. », Responsable Mobilité Internationale, Sport Ekip.

Les salariés de retour d'expatriation rentrent donc dans une organisation qui peut être définie comme une structure particulière d'opportunités et/ou de contraintes. Appréhender et caractériser ces contextes organisationnels est essentiel si l'on souhaite comprendre comment s'est construite l'étape de carrière qu'est le retour d'expatriation.

3.2. « Sélectionneur » ou « Terrain de jeu » : Quel rôle pour l'organisation dans la réaffectation des expatriés suite à leur retour ?

Chaque entreprise peut donc être définie comme une structure d'opportunités/contraintes particulière qui facilite/complicite la réaffectation des expatriés à un nouveau poste suite à leur retour. Par ailleurs, nos recherches montrent l'existence au sein de chacune des entreprises investiguées de politiques et de dispositifs de gestion de la mobilité internationale et de la carrière. Ces process et outils peuvent, selon les entreprises, être les suivants : référentiels de compétences, revue de performances, entretien annuel d'évaluation, entretien de carrière et de compétences, people review, formations, etc. Ces dispositifs de gestion continuent d'être appliqués aux salariés durant leur expatriation. Ainsi, nos investigations semblent démentir la mort du modèle de la carrière organisationnelle.

Toutefois, il ressort également de nos recherches une certaine remise en cause du rôle de « sélectionneur » tel que peut le jouer l'organisation dans le modèle canonique de la carrière organisationnelle. En effet, nos entretiens mettent en évidence que les professionnels et procédures RH n'ont eu finalement que peu d'impact concernant leur réaffectation à un nouveau poste au moment de leur retour.

« La réalité du business est que personne ne gère ces aspects-là [suivi et retour de l'expatrié]. Je connais d'autres cas et c'est pareil. Je connais des personnes de Dubaï qui sont rentrées ou qui ont essayé de rentrer et qui n'avaient absolument aucun contact en France pour les aider à rentrer. Donc après c'est le réseau, le bouche à oreille, c'est comme ça que ça fonctionne. », Expat'F1, Informatik.

Ainsi, le poste qu'occupent les expatriés suite à leur retour ne s'inscrit que rarement dans un processus de gestion des carrières traditionnel, piloté par les professionnels RH.

Or, ce relatif manque d'impact ou d'investissement des acteurs et process RH dans la gestion des carrières par rapport à l'influence des relations interpersonnelles et informelles est également décrié par certains expatriés avec lesquels nous nous sommes entretenus. Trois

principaux motifs d'insatisfaction émergent alors de ces entretiens concernant le système de gestion des carrières².

Le premier reproche alors adressé au système de gestion des carrières peut être son manque de lisibilité. Ainsi, certains salariés se déclarent « perdus » et ne savent pas ce qu'ils doivent faire pour atteindre la position dans l'organisation qu'ils convoitent. Ils déplorent alors l'absence de « parcours » proposés par les professionnels RH.

« J'ai l'impression que je me débrouille en termes de course d'orientation par moi-même.

[...]

Je suis encore au doigt mouillé en me disant si j'accepte ça et que dans deux ans comme j'ai pu l'entendre ils auront assez confiance pour me laisser sur un poste direction générale, directeur de filiale. Tout ça c'est un peu au doigt mouillé. », Expat'H1, Rails Dev.

Le deuxième motif d'insatisfaction renvoie au manque de crédibilité du système de gestion des carrières. Certains salariés regrettent alors l'existence d'un fort décalage entre les discours des acteurs RH et les pratiques effectives. Lorsqu'elles existent, les pratiques relatives à la gestion des carrières peuvent également être l'objet de critiques dans la mesure où elles ne sont généralement pas suivies d'effets ou réalisées de manière peu rigoureuse.

« Les RH ils viennent nous voir en nous disant ah oui la compétence, l'expérience, l'évaluation des capacités en articulation avec l'expérience et nanani et nanana et puis on voit des gens subitement qui sont affectés sur des postes. », Expat'H1, Rails Dev.

Enfin, le troisième reproche fait au système de gestion des carrières concerne son manque d'équité. En effet, les politiques et pratiques RH poursuivent très généralement un double objectif d'efficacité et d'équité. Or, quand ces dernières ont peu d'impact sur les carrières des salariés, des pratiques plus informelles et moins équitables ont la place pour exister. Cela est notamment le cas lorsque les postes sont essentiellement pourvus par cooptation ou pire par piston. En effet, même si la cooptation prend en considération les compétences des individus son fonctionnement peut être jugé inéquitable dans le sens où le poste n'a pas été proposé ou connu par l'ensemble des salariés ou du moins des salariés pouvant prétendre à ce type d'occupation.

« Parce qu'il y a du lobbying interne, moi je suis pas sur place donc ce lobbying je ne peux pas le faire et je n'ai même pas toutes les cartes en mains car il y a des informations que je n'aurai pas ou que j'aurai plus tard que d'autres qui sont restés là tout simplement.

[...]

Il y en a qui avancent plus vite que moi car ils sont plus près des hautes sphères. », Expat'H2, Rails Dev.

La réaffectation de l'expatrié est donc rarement le produit d'une gestion des carrières pilotée par les professionnels RH. Ce constat ne doit pas aboutir à gommer l'incidence des organisations dans les parcours professionnels. En effet, même si certaines organisations peuvent de plus en plus perdre (ou laisser) la main sur la gestion des carrières de leurs salariés il n'en reste pas moins que ces organisations se caractérisent comme une structure particulière d'opportunités/contraintes favorisant ou sanctionnant certains profils et demeurent également le lieu où se nouent et se jouent les relations interpersonnelles expliquant un grand nombre de parcours individuels.

² Les critères de lisibilité, de crédibilité et d'efficacité ont été identifiés par Dany (1997) comme permettant d'apprécier le système de gestion des carrières d'une entreprise.

3.3. Le poste occupé au retour d'expatriation : quel rôle pour l'Agency ? Le poids des attentes et des stratégies individuelles.

Le courant des carrières nomades marque une rupture avec celui de la carrière organisationnelle notamment en transférant la responsabilité de la gestion de la carrière depuis l'organisation vers l'individu ainsi qu'en intégrant des dimensions plus subjectives comme les valeurs ou les attentes des individus.

Si nos recherches montrent la pertinence et l'importance d'appréhender les contextes organisationnels ainsi que les dispositifs de gestion dans l'étude des carrières, elles mettent également en évidence le poids des attentes et des stratégies individuelles pour comprendre les trajectoires professionnelles. Ce faisant, nous interrogeons le rôle des compétences de carrière des expatriés dans leur retour d'expatriation.

Tout d'abord, les investigations que nous avons menées montrent que la structure d'opportunités et de contraintes à laquelle sont confrontés les expatriés de retour n'est pas indépendante de leurs attentes et motivations (« knowing why »). En effet, selon le niveau et la précision de ses exigences (forts ou faibles) l'expatrié considérera la structure d'opportunités que représente son organisation lors de son retour comme plus ou moins contraignante. Le verbatim qui suit illustre parfaitement cette idée.

« Ça [la réaffectation à un poste suite au retour] dépend de 2 choses : des opportunités que l'entreprise a à ce moment-là et ensuite des desiderata des gens. Comme moi je n'en ai pas spécialement ben voilà tout va bien, quand on me propose des choses ça tombe plutôt pas mal. Maintenant il y a des personnes qui ont des desiderata précis et donc du coup ils peuvent être déçus parce que si au moment où ils reviennent l'opportunité qu'ils voulaient n'est pas disponible et bien effectivement ils peuvent être frustrés. », Expat'F1, Energy.

Ainsi, les expatriés ayant un niveau d'exigence fort et une attente précise en termes de poste qu'ils souhaitent occuper suite à leur mobilité internationale ont plus tendance à considérer l'organisation comme un cadre contraignant que les expatriés n'ayant pas de plan de carrière défini. C'est d'ailleurs souvent face à un cadre jugé contraignant que les expatriés peuvent quitter (ou chercher à quitter) leur organisation afin de trouver ailleurs un poste qui réponde à leurs attentes.

« J'ai finalement réussi à trouver un boulot dans une autre boîte au bout de 3 mois.

[...]

Le problème d'une PME [cas de Pyro], à un moment donné quand tu veux changer de poste ben tu ne peux pas changer de poste dans la même entreprise car il n'y a pas forcément le poste qui te correspond. », Expat'H1, Pyro.

Toutefois, même face à des attentes élevées et précises, il se peut que l'organisation ne soit pas pour autant considérée comme contraignante mais au contraire reste, aux yeux des salariés, porteuses d'opportunités.

« Le groupe Energy est un groupe où bon pas tout est possible mais presque tout est possible en termes de carrière. Donc en fait il n'y a pas franchement de limites si ce n'est nous les limites que l'on peut s'imposer, les limites que je sens dans mes propres capacités ou les limites dans les jobs que j'aimerais moi faire. », Expat'H2, Energy.

Ensuite, nos recherches montrent aussi qu'il devient de plus en plus indispensable pour les salariés de s'investir dans la gestion de leur propre carrière. Ce constat est d'autant plus vrai pour les expatriés de retour du fait de la nécessité de trouver un poste de réaffectation. L'investissement des salariés dans la gestion de leur carrière en prévision du retour d'expatriation peut recouvrir deux dimensions principales en s'appuyant alors sur leurs deux

autres compétences de carrières (« Knowing how » et « Knowing whom »). En effet, ces deux compétences de carrière peuvent permettre à l'expatrié de négocier son retour et de formuler les jeux stratégiques entre lui et son organisation.

Tout d'abord, les expatriés de retour peuvent essayer de faire valoir les compétences et connaissances (« Knowing how ») qu'ils ont développées durant leur affectation à l'international. Ainsi, pour certains des expatriés interrogés ce sont les compétences acquises durant leur expérience à l'international qui leur ont permis d'avoir leur poste de retour.

« Je pense que je ne pourrais pas avoir le poste que j'ai aujourd'hui sans avoir fait cette expérience il faut être clair. Ça m'a vraiment permis de maîtriser la langue anglaise et de travailler avec les collègues et avec tout l'environnement professionnel. », Expat'F1, Energy.

A l'inverse, nos entretiens montrent que les organisations ne sont pas toujours attentives à ce développement de compétences et ne les prennent donc pas en considération lors de la réaffectation. Par ailleurs, une situation conjoncturelle difficile peut également empêcher cette valorisation.

« Mon expérience en change management au Canada m'a beaucoup plu, j'ai envie de la faire fructifier, de continuer là-dedans mais le contexte actuel chez Informatik ne le permet pas », Expat'F2, Informatik.

L'autre dimension principale impactant le retour d'expatriation est le développement et l'entretien par les expatriés d'un réseau professionnel (« Knowing whom »). En effet, nos recherches font apparaître ce point comme crucial et ce surtout lorsque l'impact de la fonction Ressources Humaines lors du retour d'expatriation est limité. En effet, cette compétence de carrière peut impacter la réaffectation de l'expatrié à un poste de retour et ce de deux manières. D'une part, la création de réseaux et le fait de connaître un grand nombre de personnes constitue une connaissance clé dans les entreprises présentes à l'international et ainsi cette compétence peut être valorisée afin d'obtenir un poste de retour. D'autre part, le développement d'un réseau permet à l'expatrié de se prémunir du fameux proverbe « loin des yeux, loin du cœur ». Ainsi, ces relations interpersonnelles qui renvoient à la compétence du « knowing whom » sont à l'origine de nombreux postes de retour parmi les expatriés que nous avons interrogés.

« C'est plus quelqu'un avec qui je collaborais qui m'a faite cette proposition que dans le cadre de l'accompagnement à l'expatriation. », Expat'H1, Ekip'Auto.

« Sur le principe, je suis toujours un peu en veille sur ce genre de sujet-là mais là on est venu me le proposer.

Q : Quand vous dites on... il s'agit de qui ?

R : Le manager de l'entité dans laquelle je suis aujourd'hui.

Q : Et vous le connaissiez ?

R : Oui, oui on se connaît depuis 20 ans à peu près. », Expat'H2, Energy.

Plus largement, nos entretiens mettent également en évidence d'autres stratégies ou moyens actionnés par les expatriés afin de trouver un poste de retour. En effet, plusieurs expatriés rencontrés ont également recherché un poste parmi ceux ouverts et proposés dans la bourse de l'emploi de leur entreprise, sollicité certains acteurs de la fonction RH ou encore demandé à effectuer des formations afin de développer de nouvelles compétences.

Conclusion

Cette communication s'intéresse à la manière dont peut se construire une étape particulière de la carrière qu'est le poste occupé au retour d'expatriation. Les résultats de nos investigations s'articulent alors en trois points. Tout d'abord, il apparaît clairement que comprendre comment se construit cette étape de carrière ne peut se faire sans prendre en

considération le contexte organisationnel dans lequel s'effectuent la mobilité internationale et le retour. En effet, il ressort de nos investigations que chaque organisation joue comme une structure particulière d'opportunités/contraintes qui facilite/complice la réaffectation des expatriés. Toutefois, nos résultats ne souscrivent pas pleinement au modèle canonique de la carrière organisationnelle dans la mesure où le poste qu'occupent les expatriés suite à leur retour ne s'inscrit que rarement dans un processus de gestion des carrières traditionnelles, piloté par les professionnels RH. Enfin, nos résultats empruntent aussi au courant des carrières nomades en interrogeant les rôles et attentes des individus pour comprendre leur carrière.

A nos yeux, notre communication présente des intérêts à la fois théoriques et managériaux.

Sur le plan théorique, notre communication s'inscrit dans une perspective interactionniste de la carrière. Or, comme le font remarquer Louvel et Valette (2008, p.1) cette perspective n'a « pas donné lieu à de nombreuses études empiriques ». A ce propos, nos recherches montrent bien l'importance du contexte organisationnel pour analyser les carrières des salariés et ce même lorsque, et c'est souvent le cas, l'organisation n'est pas à l'origine du poste occupé par l'expatrié suite à son retour.

Ainsi d'un point de vue managérial, nos résultats invitent les organisations à s'interroger sur la manière dont elles souhaitent que les carrières se déroulent en leur sein et ce en questionnant l'influence que doivent avoir les différents acteurs et process opérant dans ce champ. Par ailleurs, et quelles que soient les réponses apportées aux précédentes questions, les organisations ont tout intérêt à travailler sur la lisibilité, la crédibilité, l'efficacité et l'équité de leurs politique et pratiques de gestion des carrières.

Notre communication, en s'intéressant à un moment spécifique concernant la carrière qui est le retour d'expatriation, permet de réintégrer un élément important dans la gestion des carrières qui est le temps (Rosenfeld, 1992). Ici, la question du temps est appréhendée de manière particulière puisque saisie à travers l'existence d'une échéance : la fin du contrat d'expatriation.

Cette particularité de la gestion des carrières des expatriés nous conduit à encourager les organisations à anticiper au mieux le retour de leurs salariés et à les suivre au plus près durant leur mobilité internationale ceci afin d'éviter les situations d'urgence ou d'improvisation. Enfin, nous invitons également les organisations à adopter une certaine flexibilité concernant la date du retour : retour anticipé en cas d'opportunités intéressantes pour l'expatrié ou signature d'un avenant prolongeant la mobilité internationale en l'absence d'opportunité.

Notre travail présente aussi plusieurs limites pouvant constituer autant de perspectives de recherche.

Une première limite concerne la composition de notre population d'étude. En effet, nos recherches nous ont permis d'investiguer 13 organisations ; or pour seulement trois d'entre elles nous avons pu nous entretenir avec des professionnels en charge de la mobilité internationale mais aussi avec d'anciens expatriés. Ainsi, pour les 10 autres organisations composant notre population d'étude nous avons des entretiens effectués qu'à un seul niveau : individuel ou organisationnel.

Une limite pouvant également être opposée à notre travail est notre choix d'avoir présenté des résultats plutôt généraux et transversaux et non des résultats de type monographique. En effet, une solution alternative aurait été de nous appuyer davantage sur les 3 organisations pour lesquelles nous avons réalisé des entretiens aux niveaux individuel et organisationnel et ainsi proposer notamment 3 études de cas.

Enfin, nous pensons que nos futurs travaux auraient intérêt à faire l'objet d'une théorisation plus poussée. En effet, le concept de script de carrière (Barley, 1989) offre des perspectives de recherche intéressantes à l'approche interactionniste des carrières (Duberley et al., 2006 ; Louvel et Valette, 2008 ; Dany et al., 2011 ; Garbe, 2013).

Bibliographie

- Arthur M. (1994), « The boundaryless career : a new perspective for organizational inquiry », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 4, p. 295-306.
- Barabel M., Meier O. (2011), *La gestion internationale des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Barabel, M., Meier, O. (2013), « Managing the return of expatriate staff to their mother company », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 90, p. 19-34.
- Barley S. (1989), « Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology », *Handbook of Career Theory*, p. 41-65.
- Barmeyer, C., Davoine, E. (2012), « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », *Gestion : Revue internationale de Gestion*, vol. 37, n° 2, p. 45-53.
- Benson, G. S., Pattie, M. (2008), « Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n° 9, p. 1636-1653
- Bird A. (1994), « Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n°4, pp. 325-344.
- Bolino M.C. (2007), « Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations », *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n° 5, p. 819-835.
- Cerdin J-L. (1996), *Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation*, Thèse de Doctorat, Université des Sciences Sociales, Toulouse.
- Cerdin J-L. (2004). « L'expatriation : Un temps de carrière particulier », *La gestion des carrières: Enjeux et perspectives*, p. 265-282.
- Cerdin J.-L. (2007). *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Eyrolles, Paris.
- Cerdin J.-L. (2010). « De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation », *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, p. 221-240.
- Cerdin J-L. (2012). « Savoir gérer une carrière internationale », *Gestion*, vol. 37, n°3, p. 19-27.
- Clarke M. (2013), « The organizational career: not dead but in need of redefinition », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n°4, p. 684-703.
- Dany F. (1997), *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?*, Thèse de doctorat, Lyon 3.
- Dany F., Louvel S., Valette A. (2011), « Academic careers: The limits of the 'boundaryless career' and the power of promotion scripts », *Human Relations*, vol. 67, n° 4, p. 971-996.
- De Fillippi R., Arthur M. (1994), « The boundaryless career : a competency-based perspective », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 4, p. 307-324.
- Dickmann M., Doherty N., Mills T., Brewster C. (2008). « Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, p. 731-751.
- Duberley J., Cohen L., Mallon M. (2006), « Constructing scientific careers: Change, continuity and context », *Organization Studies*, vol. 27, p. 1131-1151.
- Edstrom A., Galbraith J. R. (1977), « Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations », *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 22, n°2, p. 248-263.
- Evans P., Pucik V., Barsoux J-L. (2002), « *The global challenge: Frameworks for international human resource management* », McGraw-Hill, New York.

- Falcoz C. (1999), *Gestion des cadres à potentiel et pratiques de segmentation : vers l'autonomie des grandes entreprises françaises dans la détection et la préparation de leurs dirigeants ?* Thèse de doctorat, Lyon 3.
- Falcoz C. (2001). « La carrière 'classique' existe encore : le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, n° 64, p. 4-11.
- Falcoz C. (2011), « Pour en finir avec les carrières sans frontière – Prolonger et dépasser le courant des 'boundaryless career' pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières », *22^{ème} Congrès AGRH, Marrakech*.
- Garbe E. (2013), « Repenser le concept de script de carrière: le cas du parcours professionnel des humanitaires français », *24^{ème} Congrès AGRH, Paris*.
- Gregersen H. B., Black J. S. (1996), « Multiple commitments upon repatriation: The Japanese experience », *Journal of Management*, vol. 22, n°2, p. 209-229.
- Gregersen H.B., Stroh L.K. (1997). « Coming home to the arctic cold: antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment », *Personnel Psychology*, vol. 50, n°3, pp. 635–654.
- Guerin G., Wils T. (1993), « La carrière : point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 5/6, p. 13-30
- Hall D.T. (1976), *Careers in Organizations*, Glenview, IL: Scott, Foreman
- Hall D.T. (1996), *The Career is Dead – Long Live the Career*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hammer M. R., Hart W., Rogan R. (1998), « Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses », *Management International Review*, vol. 38, n°1, p. 67–86.
- Harzing A.W.K. (2004), « Composing an international staff », *International human resource management: An integrated approach*, p. 251–282.
- Jacoby S. M. (1999), « Are career jobs headed for extinction? », *California Management Review*, vol. 42, n°1, p. 123-145.
- Kanter R. M. (1989), *When giants learn to dance*. New York: Simon & Schuster.
- Lazarova M., Caligiuri P. (2001), « Retaining repatriates: the role of organization support practices », *Journal of World Business*, vol. 36, n°4, p. 389–401.
- Lazarova M. B., Cerdin J.-L. (2007), « Revisiting repatriation concerns: Organizational support vs. career and contextual influences », *Journal of International Business Studies*, vol. 38, p. 404–429.
- Lips-Wiersma M., Hall D.T. (2007), « Organizational Career Development is Not Dead: a Case Study on Managing the New Career During Organizational Change », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, p. 771–792.
- Louart P. (2013), « Préface. Carrières et contextes : des pistes pour repenser les recherches sur les carrières ? », *La gestion des carrières. Populations et contextes*, p. VII-XIV.
- Louvel S., Valette A. (2008), « Mettre en scène sa carrière : ce que disent les scripts sur les interactions individu/organisation. Le cas des enseignant/chercheurs en biologie », *19^{ème} Congrès AGRH, Dakar*.
- Miller E.L., Cheng J.L., (1978). « A closer look at the decision to accept an overseas position », *Management International Review*, vol. 3, p. 25-33.
- Miner A., Robinson D. (1994). « Organizational and population level learning as engines for career transitions », *Journal of Organization Behavior*, vol. 15, n°4, p. 345-364.
- Mirvis P. H., Hall D. T. (1994). « Psychological success and boundaryless career », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n°4, p. 368-380.
- Nicholson N. (1996), « Career systems in crisis: change and opportunity in the information age », *The Academy of Management Executive*, vol. 10, n°4, p. 40-51.

- Pringle J. K., Mallon M. (2003), « Challenges for the boundaryless career odyssey », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n°5, p. 839-853.
- Pucik V. (1992), « Globalization and human resource management », *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*, p. 61-84.
- Rosenfeld R. A. (1992). « Job Mobility and Career Processes », *Annual Review of Sociology*, vol. 18, p. 39-61.
- Schein E. H. (1971), « The Individual, The Organization, and the Career: A Conceptual Scheme », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 17, p. 401-426.
- Schein E.H. (1978), *Career Dynamics*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Stahl G.K., Cerdin J.-L. (2004), « Global careers in French and German multinational corporations », *Journal of Management Development*, vol. 23, n°9, p. 885-902.
- Sullivan S. E. (1999), « The Changing nature of careers: A review and research agenda », *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 457-484.
- Suutari V., Brewster C. (2000), « Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments », *Journal of World Business*, vol. 35, n°4, p. 417-436.
- Tung R. (1998), « American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans », *Journal of World Business*, vol. 33, n°2, p. 125-144.
- Waxin M-F. (2008), « La gestion stratégique des affectations internationales », *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, p. 103-150.
- Weber M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Oxford University Press.

ANNEXES

Identité du salarié	Entreprise	Secteur d'activité
Expat'H1	Ekip'Auto	Equipement automobile, électroménager et appareillage de chantier
Expat'H1	Pyro	Sécurité Incendie
Expat'H1	Téléfonik	Télécommunications
Expat'F1	Informatik	Informatique et périphériques
Expat'F2	Informatik	Informatique et périphériques
Expat'H1	Rails Dev	Transport public
Expat'H2	Rails Dev	Transport public
Expat'H1	Energy	Gestion de l'énergie
Expat'H2	Energy	Gestion de l'énergie
Expat'H3	Energy	Gestion de l'énergie
Expat'H4	Energy	Gestion de l'énergie
Expat'F1	Energy	Gestion de l'énergie

Tableau 1: Entretiens réalisés au niveau individuel auprès d'expatriés suite à leur retour en France.

Entreprise	Secteur d'activité	Personnes interrogées
Assur'	Assurance et Banque	Responsable du centre d'expertise de la Mobilité Internationale
Farmaceutik	Industrie pharmaceutique	Responsable de la Mobilité Internationale Human Resources Business Partner Ancienne Responsable de la Mobilité Internationale
Auto	Industrie automobile	Responsable Mobilité Internationale, zone Asie
Micro-Tech	Microélectronique	Responsable de la Mobilité Internationale
Pétro'Ingé	Ingénierie pétrolière	Responsable de la Mobilité Internationale
Rails Dev	Transport public	Directrice développement RH
Ekip'Auto	Equipement automobile, électroménager, appareillage de chantier.	Chargée de la Mobilité Internationale
Pharmacy	Industrie pharmaceutique	Ancien DRH Monde
Energy	Gestion de l'énergie	Responsable de la Mobilité Internationale Human Resources Vice President Human Resources Business Partner
Sport Ekip	Conception, production et distribution d'équipements sportifs.	Responsable de la Mobilité Internationale

Tableau 2 : Entretiens réalisés au niveau organisationnel auprès de professionnels en charge de la gestion de la mobilité internationale