TRANSITION PLUS
la lettre
N° 52 Printemps 2023



## ÉDITO

***« Heureux qui comme Ulysse a fait un beau voyage,***
***Ou comme celui-là qui conquit la toison,***
***Et puis s'est retourné le reste de son âge. »***

Ainsi écrivait, on l'a appris à l'école, Joachim du Bellay au XVI$^{ème}$ siècle.
Les temps ont bien changé depuis et les cadres dirigeants qui reviennent d'expatriation sont nos Ulysse d'aujourd'hui. Leur retour est-il aussi paisible et charmant que celui décrit par le poète ?

Assurément non. **Le retour d'expatriation** est un moment qui peut être délicat dans la carrière d'un cadre et il en constitue une étape-clef. Après avoir vécu, souvent avec sa famille, une expérience nouvelle, riche, parfois exaltante à l'étranger, dans sa vie professionnelle et personnelle, comment réussir la poursuite de sa carrière en rentrant ?

Si l'entreprise comme le cadre sont très attentifs aux conditions de succès d'une expatriation, ils ont tendance à sous-estimer les difficultés du retour. Et par conséquent à moins le préparer.

Quelles sont ces difficultés ? Quelles en sont les causes et les conséquences ?
A quoi faut-il prêter attention ? Et à quels moments ? Quelles sont les conditions d'un retour réussi ? Comment les mettre en place ?

Pour répondre à ces questions, nous avons interrogé Ludivine Clément-Ravon, directrice de l'International Mobility Club du Cercle Magellan. Cette praticienne et observatrice de la Mobilité Internationale en entreprises, nous explique comment le sujet est pensé et anticipé par les DRH et en quoi il constitue un enjeu pour les employeurs.
Elle nous expose les bonnes pratiques et les tendances qu'elle a pu observer.

En complément, un second article *Réussir son retour* aborde le sujet sous l'angle du cadre. Comment et quand doit-il commencer à préparer son retour ? A quoi doit-il veiller ? Que doit-il faire pour se donner les chances d'un retour gagnant ?

Nous espérons que cette Lettre vous intéressera et que sa lecture, à défaut d'être poétique, vous sera utile, à vous-même comme à des personnes de votre entourage.

*Cordialement plus*
Domitille Tézé



Après avoir été Responsable Mobilité Internationale chez Nestlé France, Ludivine Clément-Ravon est aujourd'hui Directrice de l'International Mobility Club du Cercle Magellan : *le Cercle Magellan est un réseau professionnel dédié aux Ressources Humaines à l'international qui rassemble près de 250 entreprises au sein de 3 clubs spécialisés (International Mobility Club, International Compensation & Benefits Club et Talent Management Club).*

## Comment le retour d'un cadre expatrié est-il pensé, anticipé et préparé par les employeurs ?

Il est difficile de faire des généralités car chaque entreprise s'organise comme elle l'entend. Il y a des tendances bien entendu, mais la question du retour est très liée à la culture de l'entreprise et son traitement varie de l'une à l'autre. Le retour d'un cadre expatrié est généralement préparé car l'expatriation est prévue pour une période déterminée, en moyenne d'une durée de trois à cinq ans, renouvelable une fois. L'employeur est donc conscient que le salarié va rentrer, qu'il va falloir préparer un plan pour son retour, qui n'est d'ailleurs pas forcément un retour physique dans la société d'origine mais qui peut être aussi une nouvelle expatriation ou une localisation ailleurs.
D'après ce que je vois, la façon dont le retour est pensé, anticipé et préparé dépend notamment de l'implication des équipes de Talent Management dans le process.
D'un point de vue opérationnel, les équipes de Mobilité Internationale s'occupent des salariés expatriés, de leurs transferts, restent en contact avec eux et traitent même éventuellement des questions de salaire pendant leur expatriation. Mais elles n'ont pas la capacité de s'occuper du poste au retour car elles n'ont généralement pas de visibilité sur les ouvertures de postes ou sur les plans de succession. La Mobilité Internationale peut faciliter le retour du salarié si elle travaille en partenariat avec le Talent Management, qui possède cette visibilité sur les postes, ainsi qu'avec les responsables RH concernés.

## Quels sont les points d'attention auxquels l'employeur doit veiller au retour d'un cadre ?

Il y en plusieurs. Certains se gèrent facilement, d'autres moins.
Tout d'abord les difficultés de réacclimatation du collaborateur à son pays d'origine. Comme il revient dans une culture qu'il est censé connaître, on sous-estime souvent le choc culturel de son retour d'expatriation. Or le pays a évolué pendant qu'il n'était pas là, et lui-même de son côté, a été confronté à une culture différente. Ceci a pu modifier sa façon de voir et de penser, la sienne et éventuellement celle de sa famille. Une erreur serait de considérer, puisqu'il s'agit d'un retour, qu'il revient d'expatriation comme s'il revenait de vacances. Alors qu'en réalité le collaborateur doit se réadapter à des façons de travailler et de gérer les choses qui ne sont pas forcément celles qu'il a connues pendant son expatriation. Cela reste facilement gérable pour l'employeur en mettant en place un accompagnement particulier, via une formation interculturelle ou un onboarding au moment du retour de la personne.
Les équipes de Mobilité Internationale de l'entreprise doivent également être un support

pour le collaborateur dans les aspects logistiques de son retour : déménagement, démarches administratives, réinscription des enfants à l'école, etc. Il peut arriver que certaines sociétés offrent un jour de congé au salarié pour cela.
Autre point d'attention : la difficulté de passer d'un statut « spécial » à un statut normal. Un expatrié n'est pas un salarié local, il est un salarié avec un statut particulier.
En rentrant, il redevient local, et ce changement n'est pas forcément facile à vivre pour le collaborateur, l'entreprise doit y prêter attention et le collaborateur doit y être préparé.
Enfin dans le pire des cas, il arrive que le poste proposé au collaborateur à son retour ne corresponde pas à ce qu'il aurait voulu, ce qui peut mener à une rupture du contrat de travail : c'est très dommageable pour l'entreprise, qui avait une idée d'évolution pour cette personne, quand celle-ci décide finalement de partir.

### *Quels conseils donneriez-vous aux employeurs pour bien réintégrer les expatriés à leur retour ?*

Je conseillerais aux équipes de Mobilité Internationale de sensibiliser la Direction, avec des données factuelles et chiffrées, de l'impact d'une mauvaise gestion des retours sur l'entreprise et sur les collaborateurs.
Je leur conseillerais de sensibiliser les collaborateurs, dès le début de leur expatriation à l'intérêt d'informer les RH de ce qu'ils envisagent pour la suite de leur carrière et de rester visibles. Un collaborateur qui ne veut pas rentrer d'expatriation peut décider de ne pas se faire remarquer et c'est le meilleur moyen pour lui de ne pas être visible dans son pays d'origine.
Je leur conseillerais d'élaborer des plans d'actions avec le Talent Management, de mettre la population expatriée au cœur des actions RH, et de prendre le temps d'identifier les prochaines étapes pour ces collaborateurs : six mois ou un an avant le retour, confronter ce que souhaite le collaborateur et ce que l'entreprise peut lui proposer.
Je conseillerais aussi aux entreprises et à leurs cadres de capitaliser davantage sur les expériences et les connaissances acquises lors de l'expatriation. Cela peut être, pour le collaborateur, un débriefing approfondi avec son manager sur les différences et les ressemblances de méthodes de travail et les enseignements à en tirer.
Je trouverais enfin intéressant pour l'entreprise d'avoir dans sa population expatriée des ambassadeurs de la mobilité, tout comme il existe des ambassadeurs de la marque employeur.

### *Un mot de conclusion ?*

Dans les entreprises, les équipes de Mobilité Internationale ont conscience que le retour d'expatriation est un sujet. C'est pour elles un vrai challenge de répondre aux problématiques qui lui sont liées, car cela demande une certaine coordination et agilité entre différents départements RH. Certaines entreprises sont assez pionnières : elles permettront demain de diffuser de bonnes pratiques aux autres, notamment en échangeant avec des pairs. Nous sommes dans un moment d'amélioration continue et nous progressons. ■

## Réussir son retour

Tout comme le départ, le retour d'un cadre expatrié est un moment-clef de sa carrière. Le départ est un moment de haute intensité : le cadre comme son employeur y accordent une grande attention. En revanche le retour, perçu à tort comme une formalité, est souvent négligé. Or, ce retour d'expatriation est un moment particulièrement décisif pour un cadre et il doit l'anticiper et bien le préparer pour le réussir.

Deux principes sont à garder en tête.
Premier principe : toute étape de carrière s'anticipe et se gère lors de l'étape précédente. Le retour commence donc à se préparer dès le premier jour de l'expatriation, et non pas seulement dans les derniers mois.
Deuxième principe : comme toute étape de carrière, le retour d'expatriation se gère sur tous les plans, personnel, professionnel et financier.

Préparer son retour c'est entretenir son réseau, participer aux réunions avec le siège, profiter de ses vacances en France pour s'y montrer, rencontrer des personnes décisives ou récemment arrivées et qui peuvent impacter le futur. C'est rester toujours informé, visible et se maintenir sur le radar des futures opportunités de carrière.

C'est aussi veiller à la progression de sa rémunération de référence française (sur laquelle sont indexées les cotisations sociales) même si elle est remplacée par une rémunération locale pendant l'expatriation. Comme le cadre retrouvera cette rémunération de référence à son retour, il a intérêt à s'assurer qu'elle continue d'évoluer.

Le poste qui attend le cadre à son retour peut constituer une promotion. Celui-ci doit alors s'assurer que la rémunération proposée tient compte du poste lui-même et n'est pas juste un prolongement de ses rémunérations précédentes : il doit encourager son employeur à considérer la situation comme un recrutement externe et non comme une évolution à l'interne.

A contrario, il arrive que le cadre soit déçu par le (ou les) nouveau(x) poste(s) proposé(s), alors qu'il lui semble avoir bien réussi sa mission à l'étranger. Il doit avoir alors une bonne lecture de la situation : ce n'est pas forcément une remise en cause ou un manque de reconnaissance, mais une absence d'opportunités de postes au moment de son retour. Il faut parfois être patient, résilient et accepter de descendre une marche pour en remonter trois plus tard.

Réussir son retour c'est enfin prendre en compte qu'une période d'expatriation nous change profondément : on a un regard nouveau sur les choses, on s'est ouvert, on a mûri. L'expatriation est un incroyable accélérateur d'évolution. Il n'est pas rare que les besoins et les envies d'un cadre se situent ailleurs que là où ils étaient quand il est parti. Il lui faut parfois comprendre qu'il est peut-être temps de tourner une page.

Dans tous les cas, un cadre gagne à ne pas rester seul dans sa réflexion sur son retour. A la partager avec son entourage bien sûr, qui est directement engagé. Mais aussi avec des personnes qui l'aideront à prendre le recul, à placer les questions au bon endroit, à l'aider à anticiper et faire du retour d'expatriation un moment aussi enthousiasmant que son départ. ■

COMITÉ ÉDITORIAL



**La lettre de Transition Plus** est éditée par Transition Plus - 1, rue de la Banque 75002 Paris - Tél. 09 67 82 14 55 - Directrice de la publication : Domitille Tézé Comité éditorial : Nicolas Bontron, Valérie Féret-Willaert, Thierry Guinard, Sophie Thoral, Emmanuel Pérard, Alix Gautier - Directeur de la rédaction : Michel Clavel Conception & réalisation : M. Guillemot - Crédit photos : M. Perdriel - Dépôt légal : mars 2023. **Retrouvez ce numéro sur notre site : www.transitionplus.com**