

EXPATRIÉS FRANÇAIS

L'expatriation de nos cadres et ingénieurs en 2024

Aujourd'hui, près de 20 % de nos ingénieurs travaillent hors de France. L'expatriation de nos cadres, managers ingénieurs et commerciaux, est un facteur de réussite de nos grands projets internationaux. Tour d'horizon des stratégies managériales et conseils à nos expatriés.

Jusqu'au Moyen Âge, l'expatriation était liée aux expéditions militaires et aux conquêtes de territoires. Puis, jusqu'à la 2^e guerre mondiale, elle fut très souvent la seule voie de survie de nombreux émigrants confrontés à des conditions économiques et sociales difficiles.

Les nouveaux profils des expatriés

Depuis, avec les évolutions du monde économique et géopolitique et les projets d'aménagements et de construction dans les pays industriels puis émergents, de nombreux progrès ont été réalisés en matière d'expatriation et de gestion des expatriés. L'expatrié des années 1970/1980 avec un profil « d'aventurier et de défricheur » est très différent de celui des années 2020.

Progressivement, nous sommes passés d'un management très individualiste des expatriés, souvent masculins, à une gestion

plus rationnelle. Celle-ci se base sur un vivier d'hommes et de femmes sélectionnés, préparés et accompagnés par les RH et le management de l'entreprise tout au long de leur carrière.

Expatriation : les bonnes questions

Nous parlons d'expatriation dans au moins 3 cas : l'expatriation long terme (supérieure à 3 ans) en famille, l'expatriation long terme ou moyen terme sans famille avec de nombreux voyages, l'expatriation court terme (moins de 6 mois). Pour chaque cas, l'entreprise devra se poser des questions fondamentales autour de 3 axes majeurs :

- pourquoi une expatriation de personnel (souvent coûteuse) alors qu'il y a sur place des cadres de talent ?
- qu'attend-on des expatriés ? Quels rôles vont-ils jouer dans l'animation et le développement du business et dans la réalisation de projets locaux ?
- de quelle organisation et processus a-t-on besoin pour réussir les expatriations, pour accompagner les expatriés ainsi que leur gestion de carrière ?

Cela va conduire l'organisation, tant managériale que RH, à bien définir le rôle de chacun, les besoins, les attentes de l'expatriation à tous les niveaux tant professionnels que personnels. Dans beaucoup de cas, l'expatrié mettra souvent 1 an pour être reconnu et efficace sur place, et sa famille peut avoir des difficultés à s'intégrer localement.

Bonnes pratiques et savoir-faire

C'est pourquoi la préparation, l'accompagnement des expatriés et leur famille,

et leurs retours en France ou vers une autre destination, sont des éléments clés de la réussite des expatriations. 5 temps forts seront à construire et gérer par l'entreprise :

- définir les attentes, les missions, la rémunération, les liens hiérarchiques, etc. du poste à occuper dans les pays concernés ;
- sélectionner quelques cadres qui correspondent à ces attentes. En amont, il est nécessaire de constituer un vivier de cadres, managers et ingénieurs, hommes et femmes, désireux de faire une partie de leur carrière à l'international ;
- accompagner l'expatrié et sa famille pendant toute son expatriation, mais également préparer son retour et la suite de sa carrière ;
- veiller à la faisabilité et l'efficacité du processus d'expatriation afin d'éviter les expatriations « sauvages » ;
- définir les facteurs clés de succès du processus comme, par exemple, la qualité et la quantité du vivier adapté aux besoins courants et prévisionnels de l'entreprise, l'intégration réussie de l'expatrié et de sa famille, la capitalisation des acquis de l'entreprise et du collaborateur, ...

Les RH joueront évidemment un rôle essentiel, tant stratégique qu'opérationnel, dans la mise en œuvre et la déclinaison de ce processus, en lien avec la direction de l'entreprise.

Alain Le Bagousse TP 79
Senior advisor chez Talent Solutions
Master en RH internationales
de l'ENS Cachan 1998
Ancien diplomate des Nations Unies

