

Retour sur investissement des affectations internationales : une étude compréhensive des concepts associés à la valeur ajoutée de la mobilité internationale

Auteur : Veldeman, Coralie

Promoteur(s) : Robert, Jocelyne

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2019-2020

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/8821>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : VELDEMAN

Prénom : Coralie

Matricule : s134506

Filière d'études : Master en GRH, fin. sp. Mise en œuvre de la gestion stratégique des RH

Mémoire

Retour sur investissement des affectations internationales : une étude
compréhensive des concepts associés à la valeur ajoutée de la mobilité
internationale

Promoteur : Jocelyne Robert

Lecteur : Julie Gérard

Lecteur : Sabine Haine

Remerciements

Pour l'élaboration de ce travail, j'aimerais remercier

Madame Jocelyne Robert pour son suivi, sa disponibilité et ses précieux conseils ;

Madame Julie Gérard et Madame Sabine Haine pour leur lecture attentive ;

Les différents intervenants pour m'avoir accordé du temps et montré de l'intérêt envers la thématique de la recherche ;

Marie-Claire Gillet et Suzanne Forêt pour leur relecture ;

Les personnes qui m'ont aidée dans la prise de contact avec les participants de la recherche ;

L'Université de Liège pour avoir fait preuve de réactivité et de soutien dans le contexte du COVID-19 ;

Mon compagnon, pour son soutien tout au long de la recherche.

Table des matières

Introduction	1
I. Contextualisation	2
1. Terminologie et définitions	2
2. Mise en contexte	4
2.1. Pourquoi évaluer la valeur ajoutée de l'expatriation ?	6
2.2. Les prémices des recherches sur le ROI de l'expatriation.....	7
2.3. Les avancées importantes de 2009	8
2.4. L'approfondissement des recherches	11
3. Quelle méthode choisir ?	19
4. La théorie du contrat psychologique dans le cadre de l'expatriation.....	19
5. Les variables influençant le ROI de l'expatriation	22
5.1. Les variables environnementales.....	22
5.2. Les variables individuelles	23
5.3. Les variables organisationnelles.....	24
6. Les types de carrières internationales	25
II. Méthodologie	26
1. Le choix de la démarche	26
2. Le périmètre de la recherche	27
3. La constitution de l'échantillon et collecte du matériel	27
4. Le déroulement de la recherche	28
5. L'épidémie du coronavirus (COVID-19).....	29
III. Mise à plat du matériel.....	29
1. La présentation des entreprises et de leurs politiques de mobilité internationale	29
2. La définition de la valeur ajoutée de l'expatriation	36
3. Les éléments influençant la valeur ajoutée de l'expatriation	42
4. Les pratiques actuelles du suivi de la valeur ajoutée	46
5. Les enjeux futurs de la mobilité internationale	51
IV. Analyse et discussion des résultats.....	55

1.	L'intérêt envers la thématique	55
2.	Le positionnement des entreprises par rapport au contexte théorique	57
3.	Le type de population d'expatriés	58
4.	La vision du senior management	59
5.	La définition de la valeur ajoutée.....	60
6.	Les éléments influençant la valeur ajoutée de l'expatriation	63
7.	La scission entre la gestion opérationnelle de la MI et les pratiques RH	66
8.	Les barrières à la mise en œuvre du ROI	67
9.	Les enjeux futurs de la mobilité internationale	69
V.	Limites	71
	Conclusion	71
	Bibliographie	73
	Annexes	78
1.	Annexe 1 : Coûts, bénéfices et ROI mensuel par Nowak et Linder	78
2.	Annexe 2 : Formules de Nowak Linder	79
3.	Annexe 3 : Tableau des entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre de cette étude.....	80
4.	Annexe 4 : Guide d'entretien pour les entreprises reprenant l'ensemble des questions posées lors des entretiens semi-directifs	81
5.	Annexe 5 : Répartition géographique de l'échantillon	83

Liste des abréviations

CEO	Chief Executive Officer
DRH	Directeur des Ressources Humaines
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GB	Global Mobility
GRH	Gestion des Ressources Humaines
LTA	Long Term Assignment
MI	Mobilité Internationale
ROI	Return on Investment
RH	Ressources Humaines
STA	Short Term Assignment

Introduction

Dans le domaine de la Mobilité Internationale (MI), la littérature actuelle se rapporte aux pistes théoriques de la mise en œuvre de démarches ou méthodes qui permettent la réalisation de processus formels visant à identifier la valeur ajoutée des plans d'expatriation en suivant différentes méthodologies. On constate cependant que pas ou très peu d'entreprise(s) ont commencé à mettre en pratique ces nouveaux concepts. Toutefois, certaines entreprises démontrent un réel intérêt quant à la mise en lumière du retour sur investissement (Return on Investment ou ROI) des affectations internationales ainsi qu'un suivi plus direct de la MI.

Ce mémoire vise à explorer la valeur ajoutée de l'expatriation, souvent trouble et difficile à définir, selon une approche abductive en partant du fait surprenant précédemment observé que seulement très peu d'entreprises tentent de capturer le ROI de l'expatriation. En effet, selon Deloitte (2018)¹, « *la mobilité est axée aujourd'hui sur l'augmentation des partenariats d'affaires, le contrôle des programmes et la cohérence des processus. Cela indique que les organisations s'orientent vers une approche plus structurée de la mobilité. La mobilité ne constitue plus une fonction opérationnelle mais une fonction de soutien au sein de l'organisation* » [Traduction libre]. De plus, Air Inc. (2018)² affirme que la mise en place du suivi du retour sur investissement des plans de MI sera un des plus grands challenges des départements de Ressources Humaines (RH) dans les années à venir. En s'y intéressant et en approfondissant le sujet, on peut voir clairement apparaître les enjeux liés à cette problématique.

Pratiquement, 68%³ des entreprises sondées lors d'une enquête réalisée par Deloitte affirment que la MI est un levier pour le business et pour les stratégies de développement de talents. Néanmoins, seulement 5%⁴ d'entre elles se considèrent comme remarquables en matière de gestion de la mobilité internationale et en matière de pratiques de suivi de l'expatriation.

Dans le cadre de cette recherche, un échantillon de 12 groupes internationaux, lesquels établissent des plans de mobilité internationale, ainsi que 2 sociétés de consultance en mobilité ont été sondés. La première partie de ce mémoire est destinée à la mise en contexte de la recherche ainsi qu'à la mise en œuvre d'une revue de la littérature sur les différentes théories du ROI dans le cadre de la MI. La deuxième partie se consacre à définir la méthodologie de recherche utilisée pour la construction de la recherche. La troisième partie est dédiée à la mise à plat du matériau collecté. La quatrième partie comprend une analyse et une discussion des résultats ainsi que l'élaboration de nouvelles hypothèses

¹ 2018 Nordic Global mobility – Survey Report

² 2018 Air Inc., Mobility Outlook Survey

³ 2018 Deloitte Global Human Capital Trend Survey

⁴ 2018 Deloitte Global Human Capital Trend Survey

construites à partir des observations. Enfin, la recherche se termine par l'identification des limites du travail accompli et des possibles pistes de recherches futures ainsi que par une conclusion générale.

I. Contextualisation

1. Terminologie et définitions

Les termes « Mobilité Internationale », « expatrié », « Long-term Assignment », « Short-term Assignment », « International Commuters », « Business Travellers » et « ROI » reviennent régulièrement dans la littérature. Dans le cadre du présent mémoire, il est important, dans un premier temps, de les définir afin de clarifier le contexte dans lequel ils seront utilisés.

a) La mobilité internationale

La mobilité internationale (MI) consiste en une mission internationale réalisée par un individu en dehors de son pays d'origine pour une période de temps déterminée. Les raisons de l'utilisation de la MI peuvent être diverses. Le plus souvent, elle sert à remplir une position managériale vacante, à apporter des compétences manquantes à une filiale, à développer les compétences managériales des managers et à former les équipes locales (McNulty et Inkson, 2013).

b) L'expatrié

Romero (2002) définit l'expatrié comme « *une personne très qualifiée, ayant une expertise unique, qui est envoyée dans une autre entité d'un même groupe située dans un pays étranger* » [traduction libre] (Romero, 2002 : 73).

Weinberger (2019) déclare qu'un expatrié est une personne qui, pour une période définie ou non, choisit de partir travailler dans un pays différent de son pays d'origine. Les missions d'expatriation ont le plus souvent une durée spécifique et le travailleur n'obtient pas la citoyenneté du pays d'accueil (McNulty et Inkson, 2013).

De plus, McNulty et Inkson (2013) détaillent également la distinction entre les expatriations initiées par les employeurs (« company-initiated ») des expatriations initiées par les employés (« self-initiated »).

c) Long-term assignment

Les Long-term assignment (LTA) sont des missions internationales qui ont une durée comprise entre 1 et 5 ans (McNulty et Inkson, 2013). Le plus souvent, le contrat dans le pays d'origine est dormant et le travailleur international reçoit une garantie de remplacement à la suite de la mission (Weinberger, 2019). Selon Harris (2002), d'une part, l'employé pourrait décider de rester dans la filiale mais sous contrat local à la suite de la période d'expatriation, et d'autre part, ce type d'expatriation vise

généralement des positions stratégiques, de contrôle et de développement professionnel (cité par Waxin et Barmeyer, 2008).

d) Short-term assignment

Les Short-term assignment (STA) sont des missions internationales à court terme et ont une durée de moins de 12 mois (Tahvanainen et al., 2005). Ils se déroulent généralement sans l'accompagnement de la famille (McNulty et Inkson, 2013). Les STA sont souvent de moins de 6 mois car à partir de ce laps de temps, le pays d'accueil commence généralement la taxation de l'expatrié (Suutari et al., 2013). Dans la majorité des cas, le contrat salarial encouru dans le pays d'accueil reste intact et il y a un retour à la fonction d'origine à la suite de la mission (Weinberger, 2019). Les formes les plus récurrentes de STA sont les « *project workers* », les « *rotational assignees* » et les « *talent swap* ».

e) International Commuters

Brewster et al. (2001) définissent les « *International Commuters* » comme des personnes vivant dans un certain pays mais travaillant dans un autre. Il existe diverses raisons de l'utilisation de ce genre de pratique. C'est notamment le cas pour certaines personnes habitant en Belgique et travaillant au Luxembourg, ou bien des personnes préférant garder la famille dans le pays d'origine pour des raisons personnelles. Cela peut également se produire pour certains types de fonction, lesquelles requièrent une présence au siège de l'entreprise mais nécessitent également l'accomplissement de travaux réguliers dans des entités de l'organisation à l'étranger.

f) Business Travellers

Les « *Business Travellers* » sont des personnes envoyées d'un pays à l'autre pour des raisons professionnelles mais cela n'implique pas une longue durée de détachement. En général, les familles sont très peu affectées par ces transitions (Demel et Mayrhofer, 2010).

g) Retour sur investissement

Le retour sur investissement (ROI) est un outil financier de mesure permettant d'évaluer l'efficacité d'un investissement ou bien de comparer l'efficacité de différents investissements. Le principe de son estimation est de comparer la différence entre le retour par rapport à l'investissement⁵. En 2004, le groupe Robert Entreprise Development Fund⁶ a mis au point le modèle de calcul du retour social sur investissement afin de pouvoir capturer également la valeur non monétaire créée par des investissements dans les entreprises à but social (Rotheroe et Richards, 2007). Cela a démontré la volonté d'adapter le concept de ROI à des éléments plus « *soft* » et plus difficiles à capturer.

⁵ 2020, Investopedia

⁶ Entreprise d'investissement présente uniquement dans le secteur des entreprises sociales

Dans le même ordre d'idées, McNulty et Tharenou (2004) se sont intéressés à un rapprochement entre ce concept financier de ROI et la capture de la valeur ajoutée de la mobilité internationale. Ceux-ci définissent le ROI dans le cadre de l'expatriation comme une méthode de calcul dans laquelle les coûts financiers et non financiers sont comparés aux bénéfices financiers et non financiers obtenus par le résultat d'une expatriation.

h) La valeur ajoutée au niveau RH

La valeur peut être considérée comme ajoutée, au niveau des ressources humaines, si les pratiques RH produisent un impact positif sur d'autres intervenants tels que les employés, les managers, les investisseurs et les clients. La valeur peut également être considérée comme ajoutée si les pratiques RH aident l'organisation à atteindre ses objectifs et à tirer un profit induit par celles-ci tant au niveau économique (performance opérationnelle ou financière) que social (indicateurs de satisfaction, bien-être au travail, sécurité sur le lieu de travail, rétention de talent) (Andersen, 2016).

En outre, en ce qui concerne les activités RH, selon Andersen (2016), il faut garder à l'esprit le fait que les activités RH sont étroitement liées à l'humain. La recherche de la valeur ajoutée, au niveau de l'humain, ne doit pas être trop centrée sur les aspects financiers car ceux-ci, non remis dans le contexte adéquat, peuvent amener à de mauvaises conclusions.

2. Mise en contexte

L'utilisation de la MI est devenue incontournable pour les entreprises actuelles et cette activité concerne plus de 200 millions de travailleurs dans le monde (McNulty et Inkson, 2013). Les causes de cette nécessité sont notamment induites par une augmentation de l'internationalisation des marchés, de la compétition, et des avancées technologiques⁷ permettant une centralisation et une harmonisation des processus d'entreprises (Bartlett et Ghosal, 2002). De plus, « *Les entreprises sont entrées dans une guerre globale pour les talents, celles-ci cherchent à obtenir un avantage compétitif l'une sur l'autre à travers l'acquisition des meilleurs et des plus intelligents* » [traduction libre] (McNulty et Inkson, 2013 : 17).

La MI peut s'avérer être un outil efficace pour diverses raisons : elle peut aider à la création d'une nouvelle entité à l'étranger par l'envoi de managers dans les nouvelles entités locales afin d'assister au démarrage ; elle peut également être vue comme une source de talents internes à l'entreprise, lesquels peuvent remplir des fonctions vacantes à l'international. La MI peut également être un agent actif dans le développement des cadres de demain, en leur apportant une expérience internationale, laquelle est un atout majeur dans le monde d'aujourd'hui. Enfin, la mobilité peut être

⁷ Par exemple, mise en place d'un ERP tel que SAP dans une nouvelle entité, harmonisation des processus de production

perçue comme une nouvelle tendance, induite par l'évolution de la façon de vivre des personnes, facilitée par un accroissement des réseaux sociaux et professionnels ainsi que le développement des moyens de déplacement (Weinberger, 2019). Le besoin en travailleurs globaux a également été augmenté notamment par des facteurs tels que les changements dans des pays émergents, comme le Brésil, la Russie et la Chine (Welch et al., 2009). Les personnes sont devenues capables de travailler dans divers lieux. De plus, certains pays occidentaux font face à une perte des compétences par l'effet du vieillissement de la population et des départs à la retraite, ceci particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, où il existe un manque de personnel compétent qui peut amener à des difficultés d'expansion à l'international (Collings et al., 2007).

Si les études démontrent que le nombre d'expatriations à long terme (LTA) (Mercer, 2017⁸ ; Air Inc., 2018⁹) restera stable, elles montrent également la tendance à une augmentation du nombre de missions à court terme (STA). Bien qu'il existe de nombreuses discussions autour de la valeur ajoutée créée par les plans de mobilité, il n'existe que très peu de solutions théoriques et pratiques permettant aux entreprises de pouvoir l'analyser (McNulty, 2014). Les entreprises investissent des montants conséquents en MI sans pour autant suivre l'impact de ces dépenses aux niveaux financier et non financier, ainsi que leur évolution (Cartus, 2016)¹⁰. De plus, les bénéfices obtenus par la MI peuvent être divers et variés, financiers et non financiers.

Dans un contexte global comme celui d'aujourd'hui, les entreprises sont amenées à se pencher sur les méthodes de gestion des plans d'expatriation. C'est pourquoi diverses recherches sur le ROI de la MI ont émergé.

Les mesures permettant d'évaluer l'impact des activités inhérentes aux ressources humaines sont des indicateurs clés pour une entreprise (Welch et al., 2009). En effet, les investissements en force de travail représentent une partie non négligeable des coûts liés au fonctionnement de l'entreprise. À partir du moment où une entreprise a recours à de nombreux plans de formations, de développement de carrière ou d'acquisition de compétences, ces éléments deviennent des acteurs majeurs de la chaîne de valeur des activités RH (Stavrou et Brewster, 2005). Bien que beaucoup de firmes aient recours à la MI dans le cadre quotidien de leurs activités, seulement peu d'entre elles évaluent formellement ou bien de façon plus informelle le succès des missions des expatriés (McNulty et De Cieri, 2011). Au jour d'aujourd'hui, les enquêtes démontrent que 57%¹¹ des entreprises ne suivent majoritairement sous

⁸ 2017, Mercer, Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices Report

⁹ 2018, Air Inc., Mobility Outlook Survey

¹⁰ 2016, Cartus, Global Mobility Policies and Practices

¹¹ 2018, Air Inc., Mobility Outlook Survey

aucune forme le revenu de l'expatriation ainsi que 43%¹² n'adoptent aucune stratégie et gèrent la MI au cas par cas.

2.1. Pourquoi évaluer la valeur ajoutée de l'expatriation ?

De manière générale, les mesures effectuées par les départements RH ont deux objectifs principaux, à savoir être un appui numéraire dans la prise de décisions, et motiver les managers dans les processus de suivi et de mesure des coûts et bénéfices relatifs aux personnes (Flamholtz et al., 2002, cités par McNulty et De Cieri, 2011). Le domaine de l'expatriation est souvent peu challengé à ce niveau, en raison d'une part, de la complexité et d'autre part, du nombre de variables différentes englobées dans le processus.

Cela dit, il existe de nombreuses raisons qui peuvent appuyer la nécessité de mettre en place des outils de capture du bénéfice de l'expatriation ou au moins certains éléments importants pour une entreprise.

Premièrement, il existe des coûts et des avantages non financiers substantiels en ce qui concerne les missions d'expatriation. Ceux-ci peuvent également être pris en compte lors de l'évaluation du ROI des expatriés. Selon Danfy (1975, cité par McNulty et Tharenou, 2004), l'importance d'un calcul de ROI n'est pas seulement de déterminer les taux de rendement, mais c'est aussi de comprendre pourquoi ces derniers augmentent et diminuent. Selon Masten et al. (1999), « *Il existe des coûts de transaction survenant pendant un assignement à long terme (LTA) et ceux-ci peuvent réduire le retour sur investissement* » [traduction libre] (cités par McNulty et Tharenou, 2004 : 71). Mieux comprendre et suivre l'évolution des coûts financiers et non financiers de l'expatriation de manière plus formelle apportera à l'entreprise une meilleure connaissance de ceux-ci et le modèle du ROI pourra être utilisé comme une aide à la gestion des coûts (McNulty et De Cieri, 2013).

Selon les enquêtes de la littérature (Air Inc., 2018)¹³, les coûts financiers globaux relatifs aux expatriés peuvent représenter un montant significatif de la masse salariale totale d'un groupe. De plus, les LTA sont pressentis à rester stables et les STA à devenir de plus en plus présents. Cela peut représenter des montants de coûts non-négligeables. En outre, d'autres coûts liés à la MI tels que la formation et le développement sont également récurrents. Un outil de capture de la valeur ajoutée de la mobilité permettrait également de justifier les investissements réalisés par les entreprises et ainsi donner à ces dernières plus de crédibilité en appuyant les décisions par des données concrètes.

¹² 2014, Harvard Business Review

¹³ 2018, Air Inc., Mobility Outlook Survey

2.2. Les prémices des recherches sur le ROI de l'expatriation

Les premières recherches académiques ciblant le ROI dans le cadre de l'expatriation ont été réalisées par McNulty et Tharenou (2004). Leur étude se concentre sur les LTA. Selon les auteurs, la littérature existante à l'époque au niveau du bénéfice de la mobilité se concentrait sur les éléments financiers de la chaîne de valeur de l'expatriation, mais les éléments non financiers n'étaient pas abordés dans le cadre du rendement de l'expatriation.

Pour GMAC¹⁴, d'après leur enquête de 2002, le ROI de l'expatriation est « *L'accomplissement des objectifs de la mission en rencontrant les coûts attendus* » [traduction libre] (cité par McNulty et Tharenou, 2004 : 71). Pourtant, inclure les éléments non financiers permet non seulement de suivre le rendement de l'expatriation, mais également de comprendre les raisons de la diminution ou de l'augmentation de la valeur ajoutée (Danfy, 1975, cité par McNulty et Tharenou, 2004).

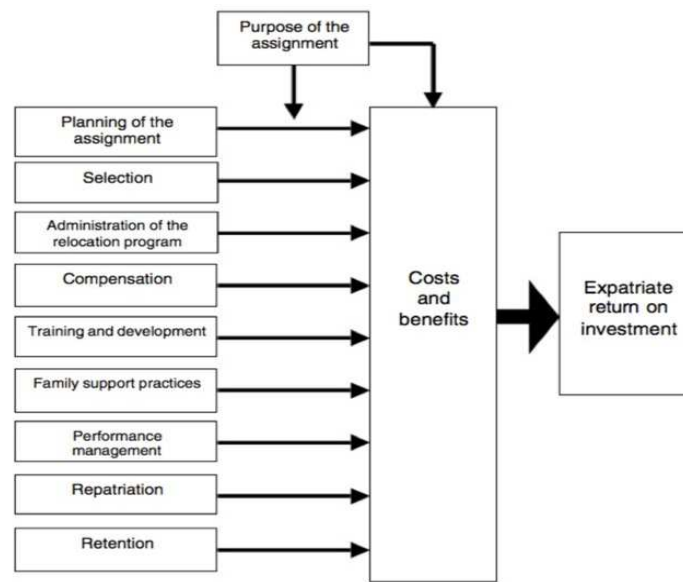
Dans leur article, McNulty et Tharenou (2004) prétendent également qu'il est essentiel de prendre en considération l'objectif de la mission¹⁵ (Figure 1) lors de la mise en œuvre d'une évaluation du ROI de l'expatriation vu la nature différente que peuvent avoir les missions : « *Si le but de missions d'expatriation à long-terme est de contrôler, de coordonner et d'assister le transfert de la culture d'un groupe, alors les expatriés seront formés et compensés différemment que lors d'une mission où l'objectif réside dans un transfert de compétences* » (McNulty et Tharenou, 2004 : 73). Les auteurs mentionnent également les différences de temporalité¹⁶ dans le cadre de la mesure du ROI entre les différents objectifs de mission : « *Les différences entre les objectifs d'expatriation ne vont pas seulement dicter ce qui sera inclus dans le calcul du ROI, mais cela déterminera également le moment approprié où la mesure devra s'opérer* » [traduction libre] (Bonache et al., 2001 ; Stroh et Caligiuri, 1998, cités par McNulty et Tharenou, 2004 : 74). De plus, McNulty et Tharenou (2004) apportent l'idée d'assimiler une perspective de long terme au calcul du ROI car de nombreux coûts et bénéfices ne sont observables que sur le long terme. C'est notamment le cas lorsqu'un employé est expatrié dans le cadre du développement de ses compétences managériales et linguistiques. Les bienfaits de l'expatriation, tant pour l'individu que pour son employeur, seront observables après la mission et donc une optique de long terme est nécessaire pour capturer les éléments composant le ROI de son expatriation.

¹⁴ GMAC est un fournisseur de services en MI et réalise également des enquêtes à ce sujet

¹⁵ LTA dans le cadre de cette théorie

¹⁶ Différentes étapes dans le temps telles que « Avant », « Pendant » et « Après » l'expatriation

Figure 1 : « The system of human resource activities influencing expatriate ROI »



Source : McNulty et Tharenou (2004)

2.3. Les avancées importantes de 2009

L'année 2009 fut une année phare dans l'avancement de la recherche sur le ROI de l'expatriation. Deux approches bien différentes à propos de cette thématique ont été publiées. En effet, le concept de l'adaptabilité du ROI à l'expatriation fut remis en question dans la première publication (Welch et al., 2009), tandis que la seconde publication (McNulty et al., 2009) prônait l'importance et le challenge du ROI et tentait de comprendre les raisons et les facteurs influençant la difficulté de mise en place d'un tel processus par les entreprises. Cet article émettait également un constat sur les pratiques formelles ou informelles déjà en place au sein de ces dernières.

a) L'approche du capital intellectuel

Dans un contexte où il existe une effervescence au niveau des plans d'expatriation, et où les entreprises sondées par les enquêtes au niveau de leur mobilité affirment que les investissements liés à ceux-ci sont démesurés en comparaison avec leur rendement, les groupes essayent de prendre des mesures pour réduire leurs coûts d'administration (KPMG, 2006)¹⁷. Il était donc opportun de pousser plus loin la réflexion, de manière académique, sur la valeur ajoutée des expériences internationales. Dans leur recherche, Welch et al. (2009) se sont interrogés sur le désintéressement des entreprises et des départements RH à capturer la valeur ajoutée des plans d'expatriation. Selon les auteurs, une problématique expliquant ce fait est qu'il est difficile d'isoler la variété d'éléments nécessaire pour

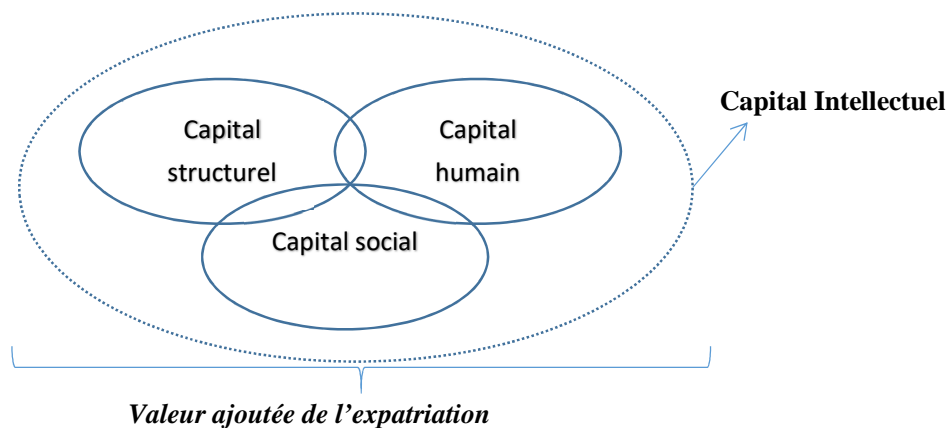
¹⁷ 2006, KPMG, Global Assignment Policies and Practices Survey

mesurer l'impact de la MI sur le business ainsi que de décortiquer la chaîne de valeur dans sa globalité. Leur recherche questionne l'adaptabilité du concept classique de ROI, lequel est un concept généralement utilisé par des économistes et financiers, aux ressources humaines et plus particulièrement à la MI, les RH étant plus portées sur la gestion du capital humain d'un groupe ou d'une firme.

Welch et al. (2009) ont réalisé une recherche empirique par raisonnement abductif dans le but de rapprocher la théorie du ROI de l'expatriation avec la réalité du terrain. Pour ce faire, ils ont réalisé une enquête sur 9 multinationales localisées en Finlande et en Australie. D'une part, ils ont questionné les personnes à charge de la MI dans les différents groupes, et d'autre part ils ont récolté les feedbacks de rapatriés. Les auteurs ont introduit la théorie du capital intellectuel, laquelle décompose ce dernier en trois variables interdépendantes : le capital humain, le capital social et le capital structurel (Figure 2). Selon eux, l'utilisation de cette théorie est pertinente et plus adaptée que le concept de ROI dans un contexte d'exploration de valeur ajoutée aux plans d'expatriation. En effet, pour Welch et al. (2009), la valeur ajoutée de l'expatriation est majoritairement positionnée dans les bénéfices intangibles inhérents à l'effort et au savoir de l'employé dont l'entreprise bénéficie grâce à ce dernier.

Le capital humain peut être vu comme le panel de connaissances et de savoirs d'un individu, acquis à travers son éducation et ses expériences. Le capital structurel se compose des connaissances spécifiques et du savoir, telles que les connaissances des flux de données et des procédures de l'entreprise. Selon Youndt et al. (2004, cités par Welch et al., 2009 : 1334), « *le capital structurel consiste en les connaissances reprises par un employé, chaque fois qu'il quitte l'entreprise en fin de journée* » [traduction libre]. Le capital social est défini comme étant l'addition des ressources déjà acquises ainsi que potentielles, rendues disponibles grâce au réseau des relations possédées par un individu ou une unité sociale (Nahapiet et Ghosal, 1998, cités par Welch et al., 2009).

Figure 2 : L'approche du capital intellectuel dans l'évaluation du ROI de l'expatriation



Source : Adaptée de Welch et al. (2009)

Welch et al. (2009) démontrent l'interconnexion entre le capital intellectuel de l'individu et celui de la firme par plusieurs exemples. Premièrement, les individus peuvent décider où et quand ils feront usage de leur capital social (Marchand et al., 1996, cités par Welch et al., 2009). De plus, à partir du moment où le capital social créé par l'individu dans le cadre d'un exercice international pourra être utilisé par d'autres acteurs, il se transformera en capital social de la firme (i.e. relations entre maison mère et nouvelle filiale à l'étranger). Deuxièmement, il est observable que la création de capital humain d'un individu est fonction également de son capital social. Effectivement, de par la collectivité et le réseau, un individu peut accélérer son développement de compétences. Troisièmement, même si la valeur ajoutée du capital intellectuel de l'expatrié est liée à l'objectif de la mission, l'impact de l'employé sur le capital intellectuel global de la firme peut être plus vaste que simplement la réalisation des objectifs prévus.

Cette interdépendance démontre la difficulté d'isoler le capital humain afin de déterminer un ROI d'une expatriation. En effet, cela impliquerait une réduction du cadre de l'analyse globale et une plénitude d'éléments pourraient ne pas être visibles, comme les bienfaits futurs qu'une expatriation apporterait à l'entreprise bien après la mission.

Welch et al. (2009) en déduisent qu'une estimation de ROI de l'expatriation doit être concentrée sur les individus. Ce sont ces derniers qui reçoivent l'investissement en capital humain, social et structurel de l'entreprise afin d'accroître le leur, et ce sont encore ceux-ci qui peuvent décider de quand, où et comment ils en feront usage au bénéfice de l'employeur.

b) Mise en lumière des barrières au concept du ROI et des éléments influençant la valeur ajoutée de l'expatriation

La publication de McNulty et al. (2009) apporte également une contribution majeure à l'avancement de la pensée sur le ROI. Celle-ci consiste en une analyse de divers entretiens semi-directifs où 51 entreprises globales ont été interviewées au niveau de leurs pratiques concernant le ROI de l'individu expatrié. Les auteurs abordent le concept de ROI sous l'angle de la théorie des systèmes « *En termes de mesure du ROI de l'expatrié, la littérature existante supporte l'approche de la théorie des Systèmes en Ressources Humaines* » [Traduction libre] (McNulty, 2009 : 1312).

Les avantages de cette approche résident dans le fait que des liens entre variables financières, non financières ou liées aux ressources humaines ou non peuvent être créés (Wang et al., 2002, cités par McNulty et al., 2009). Le département mobilité ou RH sont des sous-systèmes appartenant à des systèmes plus vastes, et interagissent avec d'autres sous-systèmes ou systèmes externes tels que des agences de consultance. L'usage d'une approche systémique implique d'avoir une connaissance approfondie des processus internes au département RH ainsi que de leurs flux d'interactions avec les différents intervenants en relation avec ce dernier afin d'aligner les objectifs stratégiques et

opérationnels de l'ensemble du système avec les pratiques du système RH (Becker et Gerhart, 1996, cités par McNulty, 2009).

La recherche de McNulty et al. (2009) a permis de mettre en lumière le manque de pratiques mises en place par les entreprises servant à capturer la valeur créée par les plans de mobilité internationale. En effet, aucune entreprise de leur échantillon ne disposait de processus formel mis en place à cet effet. De plus, certains managers considéraient que le ROI de l'expatriation était inapproprié et inutile. Dans la majorité des cas où certaines mesures étaient suivies, elles étaient généralement informelles et spécifiques comme par exemple le suivi des performances, la rétention ou la réussite de plans de succession.

Grâce aux différents échanges avec les divers managers RH, McNulty et al. (2009) ont décelé certaines barrières de type opérationnel (manque d'outil informatique, manque de structure au niveau de l'articulation des plans de mobilité), culturel (manque d'acceptation du concept) et stratégique (difficulté à mettre en place un concept) venant freiner la progression de la mise en place effective du ROI de l'expatriation.

À la fin de leur article, les auteurs proposent diverses idées de recherches supplémentaires en avisant les futurs chercheurs à partir de leur résultat comme point de départ mais aussi d'incorporer les missions à court terme, lesquelles ont peu été étudiées au moment de leur recherche : « *En faisant ceci, nous supposons que les académiciens et les praticiens seront mieux équipés pour faire face d'une part à la demande grimpe de travailleurs globaux, d'autre part aux besoins de justification de programmes de mobilité internationale rencontrés par les managers RH auprès du senior management des entreprises* » [traduction libre] (McNulty et al., 2009 : 89).

2.4. L'approfondissement des recherches

Suite aux progressions sur la thématique du ROI apportées par McNulty et al. (2009) et Welch et al. (2009), plusieurs auteurs ont décidé de continuer à faire progresser la réflexion et de nouvelles méthodologies ont vu le jour.

a) L'approche de la théorie des systèmes

McNulty et De Cieri (2011) sont partis des différents constats émis lors des précédentes recherches et ont entrepris d'apporter une vue plus stratégique et globale du ROI de l'expatriation, en se concentrant non seulement sur les pratiques managériales liées à l'expatriation mais aussi sur l'individu et l'environnement qui l'entoure, ainsi que sur les différents facteurs internes et externes pouvant être reliés à l'expatriation. Les auteurs ont décidé d'appliquer à nouveau une approche systémique (Ackoff, 1971 ; Von Bertalanffy, 1972, cités par McNulty et De Cieri, 2011). Les auteurs construisent leur théorie suivant ces trois aspects :

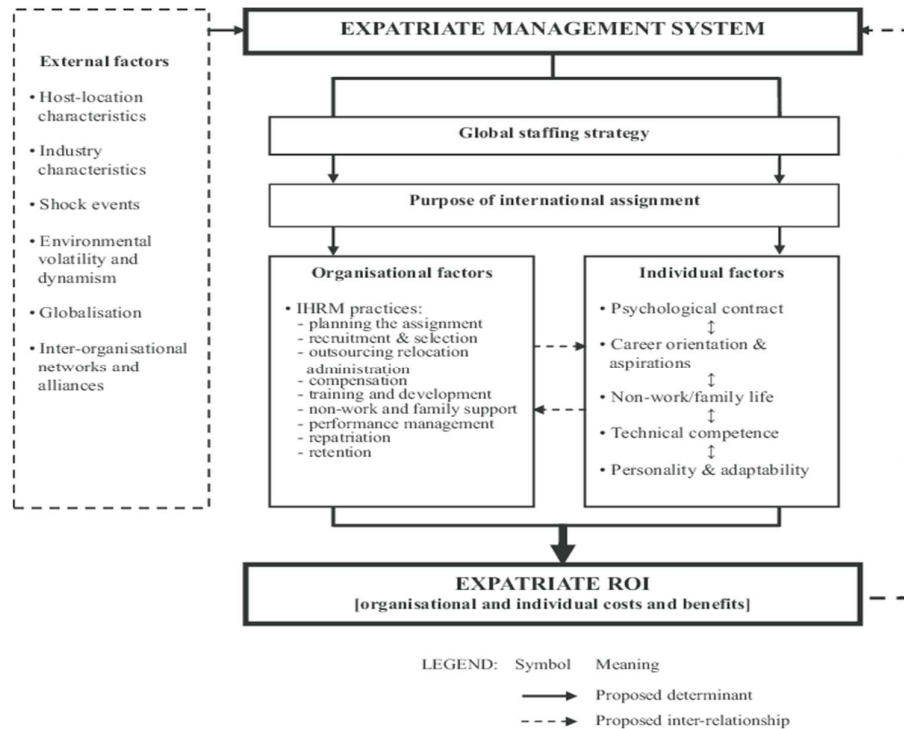
« L'expatriation pourrait être un sous-système d'un ensemble plus vaste, où le processus d'expatriation interagit avec le sous-système mais également avec d'autres systèmes d'une firme tels que la gestion de talents et la gestion de la succession » (McNulty et De Cieri, 2011 : 901).

« L'état d'un système à n'importe quel point dans le temps est dépendant de son environnement, en termes d'entrées et de sorties internes et externes qui peuvent produire un changement dans l'état du système » [traduction libre] (Ackoff, 1971, cité par McNulty et De Cieri, 2011 : 901).

« La possibilité d'améliorer l'efficacité d'un système particulier peut être fortement influencée par le degré de connexion entre le système et son contexte » [traduction libre] (Maula, 2016, citée par McNulty et De Cieri, 2011 : 902).

Dans leur publication, McNulty et De Cieri (2011) définissent le système de gestion de l'expatriation comme multidimensionnel et comme une coordination de stratégies organisationnelles, politiques, processus, activités et événements influençant le revenu de l'expatriation à différents moments. Il peut être décomposé en 4 axes à savoir la stratégie de recrutement, le but des missions internationales, les facteurs organisationnels et les facteurs individuels (Figure 3). De plus, à tout moment, le système peut également être soumis à des interférences provenant de facteurs externes.

Figure 3 : Conceptual Framework of expatriate ROI in global firms.



Source : McNulty et De Cieri (2011)

L'article de McNulty et De Cieri (2011) a permis une avancée dans la compréhension de plusieurs éléments critiques du ROI de l'expatriation ainsi que dans la conceptualisation de l'activité de la mobilité. D'une part, la valeur ajoutée des plans de MI est induite simultanément par divers facteurs individuels et organisationnels. D'autre part, il existe un lien indissociable entre la stratégie de l'organisation et la valeur de l'expatriation. Cependant, « *la stratégie organisationnelle peut changer bien plus vite que les politiques d'expatriation* » [traduction libre] (Mc Nulty et Brewster, 2019 : 186). Cela pourrait amener des interférences lors d'un changement de stratégie d'entreprise vis-à-vis de la mobilité internationale. Enfin, les éléments déterminant la valeur de l'expatriation peuvent à tout moment entrer, sortir ou bien se modifier au sein du système et avoir un impact sur le ROI de l'expatriation.

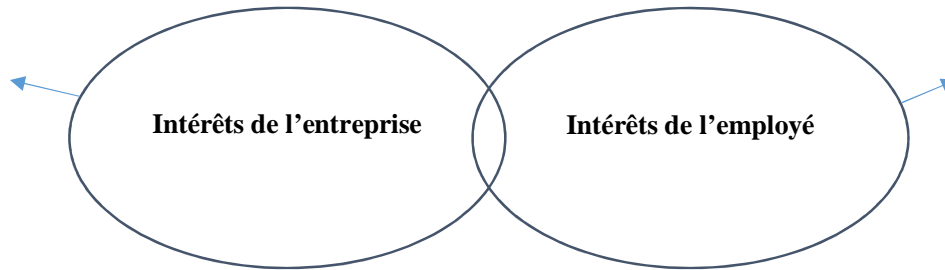
b) L'approche des intervenants

Dès lors que l'employé occupe une place importante dans le développement des recherches sur le ROI de l'expatriation, McNulty et Inkson (2013) ont proposé un nouveau concept dans lequel les différents intervenants dans le processus de l'expatriation prennent une part importante dans la chaîne de valeur de la mobilité.

Jusqu'ici, la littérature s'intéressait surtout au ROI des entreprises si bien que la valeur ajoutée créée bénéficiant aux autres intervenants était laissée de côté dans l'analyse, tout en sachant qu'elle était bel et bien réelle. Les auteurs ont décomposé le concept de ROI en deux blocs appelés le ROI corporate (cROI), et le ROI individuel (iROI). Le cROI est défini comme « *le retour sur investissement découlant de l'expatriation au bénéfice de l'entreprise* » tandis que le iROI est défini comme « *le retour sur investissement découlant de l'expatriation au bénéfice des individus* » [traduction libre] (McNulty et Inkson, 2013 : 35).

McNulty et Inkson (2013) définissent le ROI de l'expatriation (eROI) comme étant l'addition du ROI de l'individu et de celui de l'entreprise. Ils estiment également qu'il est nécessaire d'incorporer le ROI de l'individu en raison des liens d'interdépendances (Figure 4) qui existent entre le travailleur et l'entreprise. « *Un top-talent peut très bien décider de partir vers une autre organisation et casser le lien qui existe entre lui et l'organisation. Ce lien n'est plus nécessairement dominé par les objectifs et la pression de l'entreprise* » [traduction libre] (McNulty et Brewster, 2019 : 181). En effet, le besoin en travailleurs internationaux augmente, tandis que les recherches soulignent une diminution de la loyauté des employés de haut rang ayant des incidences sur le turnover des entreprises (McNulty et al., 2013).

Figure 4 : L'interdépendance entre intervenants



Source : Adaptée de McNulty et Inkson (2013)

c) L'approche de la recherche-action

Il existe aussi un réel besoin de mieux comprendre les motivations qui poussent les individus à entreprendre une carrière internationale car il existe des liens entre les facteurs poussant à la prise de décision d'entreprendre un tel exercice, et les bénéfices obtenus en termes de capital carrière (Dickmann et al., 2008). Cela s'avère être justifié lorsque le développement de carrière et de compétences de l'employé entre en jeu. La prise de conscience d'un tel élément par un individu peut avoir une influence certaine sur la décision d'entreprendre une mission internationale, sur la motivation durant la mission ainsi que sur la prise de conscience de l'employabilité interne ou externe par le travailleur après le retour d'une mission (Doherty et Dickmann, 2012).

Dans leur publication, les auteurs mentionnent le dysfonctionnement pointé par la méthode de Welch et al. (2009) au niveau de la relation entre les attentes, d'une part, des individus, et d'autre part, de l'organisation. En effet, quand l'organisation aura des buts plus à court terme tels que des besoins du business, la gestion d'une problématique, l'individu aura lui des attentes plus à long terme telles que des envies de chemins de carrière et de développement.

La méthode de Doherty et Dickmann (2012) consiste en une recherche-action, alliant la théorie et le terrain, par le biais du développement de mesures clés visant certains points spécifiques en détail tels que le but de l'expatriation, l'investissement, la performance, le rapatriement, la promotion et la rétention de talents. Selon les auteurs, la littérature actuelle manque d'études portant exclusivement sur les éléments de l'expatriation indépendamment les uns des autres (Bonache et al., 2001, cités par Doherty et Dickmann, 2012). Suite au manque de systèmes mis en place par les entreprises, les recherches jusqu'à présent se sont concentrées sur le manque de cohésion et de théories (Doherty et Dickmann, 2012). C'est pourquoi l'idée des auteurs consistait à récolter des données en approchant le ROI de l'expatriation de façon pratique, tout en liant les facteurs organisationnels et individuels de manière à obtenir une vue plus intégrée de l'expatriation.

Pour ce faire, les auteurs ont eu recours à des groupes de discussions entre théoriciens, consultants externes et responsables RH venant de différentes entreprises afin de définir ensemble, lors de débats, les mesures et indicateurs adéquats permettant d'évaluer le revenu de l'expatriation.

Dans un autre ordre d'idées, les pratiques courantes des organisations sont de définir des étapes dans le temps afin d'analyser l'expatriation. Les auteurs partent du constat de McNulty et Tharenou (2004), lesquels affirment qu'il est conseillé d'apporter une certaine temporalité au calcul du ROI en fonction de l'objectif principal de l'exercice. En effet, une mission internationale, portant sur le développement de carrière d'un individu et ayant pour but de lui apporter l'expérience nécessaire afin de devenir un leader, se retrouvera dans une optique de plus long terme et le bénéfice visible en découlera plus après la mission d'expatriation. Une mission portant sur l'apport de compétences manquantes dans l'une des filiales aura une temporalité plus courte et, a contrario, le bénéfice visible pourra dès lors être visible pendant l'exercice. Selon Bonache et al. (2001, cités par Doherty et Dickmann, 2012), l'objectif de la mission induit ce qui doit être inclus dans le calcul du ROI, notamment à cause des différentes temporalités de l'expatriation.

Les cycles des exercices internationaux sont généralement définis en trois périodes par les organisations, c'est-à-dire « Avant », « Pendant » et « Après » (Sparrow et al., 2004, cités par Doherty et Dickmann, 2012). Durant la première phase, les pratiques organisationnelles se concentrent sur la sélection, la planification, la partie administrative (relocalisation), les formations et le développement. La deuxième phase regroupe les pratiques relatives à la compensation, le support familial, la gestion de la performance, et la préparation du retour au sein de l'entreprise ou la préparation à un nouvel exercice. La troisième phase se concentre sur la rétention de l'individu mais également, selon Doherty et Dickmann (2012), sur les efforts entrepris pour réintégrer l'individu dans le processus de développement de carrière afin d'éviter une interruption de carrière ou une oscillation. De plus, les auteurs mentionnent un lien entre la difficulté à traquer le revenu de l'expatriation et la gestion des talents en général mis en lumière par Lewis et Heckmann (2006, cités par Doherty et Dickmann, 2012). En effet, selon ces derniers, la littérature et les recherches existantes ne scindent pas la gestion de talents au sens propre de l'analyse sélective ou générale du développement des talents. La gestion sélective et les processus spécifiques de développement de carrière se perdent généralement dans le pot commun du talent management en général. Cela implique des difficultés dans la gestion des flux de talents plus spécifiques dans le cadre des carrières internationales de par la nature même de l'expatriation, laquelle permet de nombreuses perspectives de développement, et dans la clarification des objectifs des missions (Collings et al., 2007, cités par Doherty et Dickmann, 2012).

La méthode, en rapprochant le terrain par le biais de consultants, académiciens et managers, a démontré la faisabilité de la mise en place d'un projet de ROI dans diverses entreprises, en apportant également la dimension de temporalité, conseillée par McNulty et Tharenou (2004).

d) L'approche de l'Evaluation Framework

Plusieurs managers en ressources humaines spécialisés dans la gestion de la MI se sont concentrés sur la recherche et la mise en place de mesures adaptées permettant de justifier leur fonction, de sécuriser de futurs investissements en MI avec l'objectif final d'accroître leur statut à un rang de créateurs de valeur pour les entreprises. (McNulty et De Cieri, 2013).

La première étape de la méthode de l'Evaluation Framework (McNulty et De Cieri, 2013) consiste à guider l'entreprise dans la mise en place d'un modèle de ROI relatif à l'expatriation (ajustement vertical ou alignement stratégique). Elle préconise l'anticipation des résultats escomptés de sa mise en pratique afin d'assurer que les mesures qui vont être prises poursuivent des objectifs en ligne avec les buts stratégiques de la mobilité et de l'entreprise. Cela s'opère en prônant une discussion entre l'entreprise et son senior management ainsi que les managers d'expatriés afin de déterminer l'usage futur des données. « *Quand les raisons de la mise en place du calcul du ROI de l'expatriation sont connues, les managers seront alors capables de déterminer ce qui doit être mesuré, et de gérer les activités de recrutements internationaux de telle manière que les données collectées et rapportées aux différents intervenants soient pertinentes* » [traduction libre] (McNulty et De Cieri, 2013 : 22). Le but de cette étape est de pouvoir lier les mesures qui vont être construites à un but ou un objectif afin de maximiser leur fiabilité et leurs résultats.

La deuxième étape a comme objectif une opérationnalisation des mesures (Horizontal Fit) et se décompose en quatre étapes séquentielles. Dans un premier temps, comme mentionné par McNulty et De Cieri (2013), il y a lieu de s'assurer que les mesures définies consistent en une combinaison de mesures financières et non financières, ainsi que tangibles et intangibles. Ensuite, il est conseillé de vérifier l'utilité des mesures et de les tester. Ces dernières doivent être réalisables, être clairement définies, et avoir un but précis. Parallèlement, les mesures doivent également rester simples afin de ne pas compromettre leur succès.

McNulty et De Cieri (2013) se penchent également sur le fait que les mesures RH sont souvent peu fiables et trop complexes à implémenter dans le cadre du ROI de l'expatriation. En effet, ce dernier se compose de nombreuses mesures difficilement monétisées si bien qu'en général, la tendance est de surestimer certains éléments complexes. De plus, les auteurs préconisent tout de même une utilisation modérée des éléments financiers pour lesquels il existe des démarches simples afin de ne pas mettre l'accent sur la base financière du ROI. En effet, le ROI de l'expatriation doit être perçu comme un outil de gestion permettant d'apprendre sur le processus et sur les employés et non de créer des mesures uniquement pour établir des rapports. Ce ROI doit servir d'appui à la prise de décisions stratégiques dans le cadre de la MI, à l'amélioration des processus, à la mise en place d'une transparence et d'une communication et non simplement pour rapporter des chiffres.

e) La méthode de gestion des coûts par activité (ABC)

Selon Nowak et Linder (2016), les avancées littéraires sur le ROI ont permis de faire un bond en avant sur la compréhension académique du ROI de l'expatriation et des coûts de l'expatriation. Cependant, il subsiste toujours un manque de guidance et de conception en termes d'évaluation et de regroupement des coûts totaux si bien que les auteurs se sont penchés sur une nouvelle approche qui suivrait une direction proche de la comptabilité de gestion et aurait pour but de pouvoir établir un outil permettant de compiler et allouer les coûts totaux liés à l'expatriation.

« Nous estimons que les recherches actuelles n'apportent pas assez d'orientation littéraire sur la prévision des coûts potentiels d'une mission internationale et sur la planification du possible développement avant, pendant et après la mission » [traduction libre] (Nowak et Linder, 2016 : 89). Les auteurs partent sur une approche ABC qui permet de comprendre les composants des coûts par activité en suivant des principes de gestion des coûts établis et en se focalisant sur les expatriations de haut niveau hiérarchique.

« La classification des coûts est un élément crucial lorsque des options de gestion des coûts sont considérées » [traduction libre] (Blocher et al., 2013, cités par Nowak et Linder, 2016 : 92). C'est pourquoi tout d'abord, les auteurs proposent une distinction entre les coûts fixes et les coûts variables, directs et indirects dans le but d'apporter une certaine nuance dans l'analyse des coûts relatifs à l'expatriation comme dans les pratiques de comptabilité de gestion.

Ensuite, Nowak et Linder ont déterminé une équation (Figure 5) permettant de calculer le ROI de l'expatriation. Celle-ci se base sur le principe que le ROI de l'expatriation résulte de la différence entre le bénéfice tiré de l'expatriation (B)¹⁸ et la somme des différentes catégories de coûts encourus (CB = Coûts avant expatriation, CL = Coûts liés au départ du pays d'origine, CD = Coûts durant l'expatriation, CR = Coûts liés au retour dans le pays d'origine et CA = Coûts après retour dans le pays d'origine).

Figure 5 : Équation de Nowak et Linder

$$eROI = B - (CB + CL + CD + CR + CA)$$

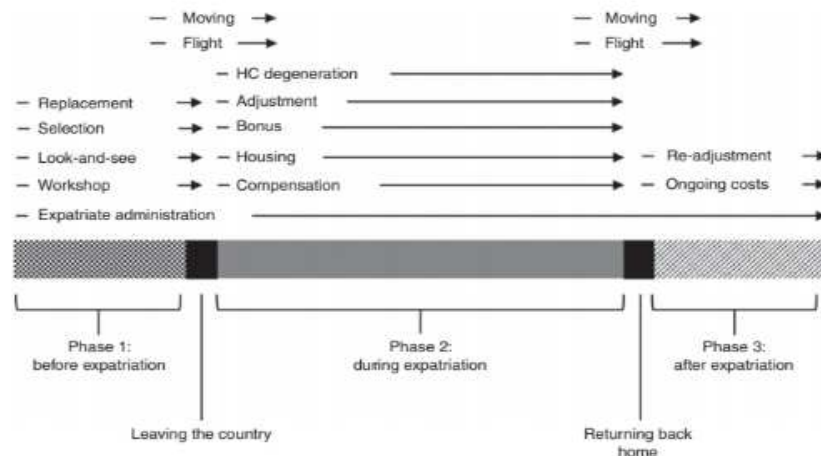
Source : Nowak et Linder (2016)

« Avec pour objectif d'apporter une vue plus nuancée des coûts encourus lors des différents stades de l'expatriation, nous divisons le processus d'expatriation en trois étapes, P1 (Avant expatriation), P2 (Durant expatriation) et P3 (Après expatriation) » (Nowak et Linder, 2016 : 93). Cette

¹⁸ Dans leur étude, Nowak et Linder (2016) déterminent le bénéfice comme une constante. Leur étude est centrée sur l'analyse des composants de coûts et non du bénéfice de l'expatriation. Ils mentionnent en fin de recherche certaines pistes à ce sujet pour de futures recherches centrées sur le bénéfice de l'expatriation

scission est semblable à celle réalisée par Doherty et Dickmann (2012) dans leur approche recherche-action. De plus, les auteurs préconisent l'utilisation d'une dimension de temporalité dans la répartition, comme c'est généralement le cas dans les exercices de comptabilité de gestion (étalement), afin de permettre d'approfondir les possibilités d'analyse (exemple en Annexe 1).

Figure 6 : Les périodes selon Nowak et Linder



Source : Nowak et Linder (2016)

L'article de Nowak et Linder (2016) permet de mettre en lumière une série de composantes des coûts de la MI apparaissant aux différentes étapes du processus. Cet article apporte du concret, comparativement aux approches et avancées plus théoriques.

Les coûts avant expatriation peuvent être scindés en 4 types, à savoir ceux concernant l'individu (IN), ceux concernant le processus de sélection (SE), ceux en lien avec le remplacement de la personne (RP) et ceux inhérents aux supports administratifs interne et externe (ADM).

Les coûts de départ (CL) sont strictement inhérents au déplacement de l'employé d'un point d'origine vers une destination. Ces coûts englobent les frais de transport, de déplacement de biens, d'accommodations temporaires en attente d'une situation stabilisée.

Les coûts durant l'expatriation (CD) sont ceux encourus uniquement pendant celle-ci. Ils sont composés des différentes indemnités relatives à l'expatriation (EA) ainsi que des frais administratifs (ADM). Les auteurs incorporent également la théorie de Welch (2009) sur le capital intellectuel en ajoutant également à ces coûts la variation en capital humain de l'expatrié. En effet, Nowak et Linder (2016) affirment que le capital humain peut varier durant l'expatriation. Il peut augmenter, diminuer ou bien rester constant par rapport à sa valeur initiale. Pour mettre en exergue et prendre en considération ce coût lors du calcul du ROI, ils proposent d'affecter cette variation (positive, négative ou neutre) aux coûts durant l'expatriation.

Les coûts de retour (CD) fonctionnent de la même manière que les coûts de départ mais dans le sens du retour.

Par la mise en équation¹⁹ des coûts de l'expatriation, les auteurs ont apporté un certain sentiment de faisabilité du ROI de l'expatriation.

3. Quelle méthode choisir ?

Selon McNulty et Brewster (2019), aucune approche ne peut être qualifiée de parfaite et adaptable à toute situation. En effet, les réponses à la question du choix de la méthode se trouvent dans la raison qui pousse l'entreprise à se questionner sur la mise en place d'un suivi de la valeur ajoutée de la mobilité. De plus, l'élément central sur lequel s'articulera le choix de la méthode est l'utilisation des données produites par le biais de l'outil et l'objectif que la collecte de celles-ci visera à atteindre. Effectivement, une entreprise ayant comme stratégie un développement de carrière des talents ainsi qu'une diminution du turnover aura d'autres besoins en analyse qu'une entreprise qui se concentre sur la réduction des frais de personnel.

Selon Doherty et Dickmann (2012), le risque d'utiliser uniquement des méthodes financières et comptables peuvent amener l'entreprise à porter l'attention sur les coûts relatifs à la MI et à se désengager de la capture des bénéfices de celle-ci, ainsi que des variables moins financières.

4. La théorie du contrat psychologique dans le cadre de l'expatriation

McNulty et al. (2013) explorent la théorie du contrat psychologique afin d'appréhender l'expérience internationale sous la perspective individuelle de l'expatrié et ainsi illustrer l'une des trois composantes du ROI de l'expatriation proposée par McNulty à savoir le ROI de l'individu.

Le contrat psychologique peut être défini comme « *Un contrat dont l'origine provient de la relation employé/employeur, et est constitué à la fois d'éléments explicites mais surtout implicites, au sens de non formalisés* » [traduction libre] (Schein, 1980, cité par Rousseau, 1989 : 124).

Selon Rousseau (1989) « *Il repose sur un système de croyances individuelles, lequel fixe un ensemble d'attentes et d'obligations réciproques déterminantes dans la relation à l'emploi* » [traduction libre] (Rousseau, 1989 : 126). Si les attentes et obligations sont réciproques, leur identification ou encore leur définition n'émane que d'une seule des deux parties : l'individu. Dès lors, l'intérêt de ce concept est de mettre l'accent sur le fait que l'élaboration subjective du contrat psychologique par l'expatrié envers l'employeur peut avoir un impact sur l'augmentation ou la diminution du revenu de

¹⁹ Annexe 2

l'expatriation. Les termes du contrat psychologique résident donc dans l'interprétation que l'individu se fait de sa relation à l'emploi.

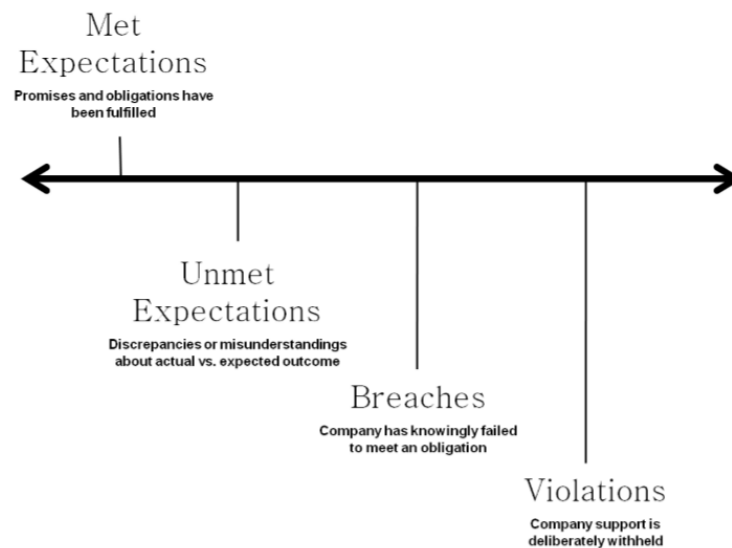
Rousseau (1989) souligne que « *Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été émise et qu'une compensation sera offerte en échange, liant les deux parties à un ensemble d'obligations réciproques* » [traduction libre] (Rousseau, 1989 : 123). Une fois le contrat défini, celui-ci repose, en outre, sur un schéma mental, relatif à la relation d'emploi et préexistant à celle-ci, propre à chaque employé (Rousseau, 2004).

Le contrat psychologique représente un accord d'échange entre, d'une part l'organisation, qui a des attentes en matière de performance et d'autres actions de la part de son employé, et d'autre part l'employé, qui a des attentes réciproques en matière de soutien, de communication et d'équité (McNulty et Brewster, 2019). Cependant, les relations de travail peuvent se modifier et donc changer les contrats psychologiques. Ces derniers sont dynamiques et en perpétuelle évolution, ce qui signifie qu'ils ne sont jamais vraiment figés dans l'état initial.

Dès lors, cela signifie que chaque expatrié travaillant pour une entreprise multinationale a également un contrat psychologique avec son employeur, contrat qui se développe à chacune des périodes de l'expatriation et peut influencer l'ensemble du cycle d'affectation internationale (Sherman et Morley, 2018). Selon Rousseau et Parks (1993, cités par McNulty et al., 2013), le contrat psychologique revêt un caractère soit transactionnel basé sur un échange économique, soit relationnel reposant sur un échange social constitué de promesses de rétributions sécurisantes et affectives comme la sécurité de l'emploi, ou la carrière, ou bien une combinaison des deux.

McNulty et al. (2013) justifient le rapprochement de la théorie du contrat psychologique aux variations possibles du ROI individuel de l'expatriation dans le sens où, si les attentes de l'individu lors de son expatriation sont rencontrées, elles influencent positivement l'attitude et les actions de l'employé en termes de transfert de connaissances et de résultats (figure 6). Cela accroît le niveau de confiance et d'engagement de l'individu vis à vis de l'entreprise et, par conséquent, génère une augmentation du ROI pour l'expatrié et une plus grande probabilité de dégager des bénéfices pour l'entreprise. À l'inverse, même si le contrat psychologique n'est pas juridiquement contraignant de nature, l'entreprise qui ne répond pas à ses obligations et aux attentes de l'individu court le risque de violer l'exécution psychologique du contrat et ainsi entraîner une diminution de l'engagement de la part des salariés, une augmentation du risque de turnover et par conséquent une diminution du ROI global (McNulty et al., 2013).

Figure 7 : Sliding scale of psychological contract fulfilment



Source : McNulty et Inkson (2013)

McNulty et Inkson (2013) ont décelé trois aspects critiques relatifs au contrat psychologique dans le cadre de l'expatriation.

Le premier se situe dans le domaine de l'accompagnement à la gestion de carrière. L'avancement de carrière se révèle être la première attente des expatriés dans le cadre du contrat psychologique de l'expatriation (Yan et al., 2002). Un grand nombre d'individus expatriés ne reçoivent pas les compensations et le support attendus de la part des entreprises et donc ces dernières consentent à ne pas remplir les attentes du contrat psychologique existant (McNulty et Inkson, 2013) entre elles et leurs employés. De plus la mobilité internationale est devenue une réelle plus-value sur un parcours professionnel; cela induit donc un accroissement de l'engouement pour ce type de missions et peut générer des montées en turnover (McNulty et Inkson, 2013). En effet, l'employabilité des travailleurs internationaux est élevée et ceux-ci prennent conscience de leur valeur sur le marché de l'emploi.

Le deuxième est relatif à la gestion du revenu accordé aux employés internationaux et de la communication entre les départements RH et les individus. Il s'avère que l'augmentation en rémunération et autres compensations n'est plus le but premier recherché par les travailleurs internationaux (McNulty et Inkson, 2013) lorsqu'ils acceptent ce type de missions. En effet, cette partie transactionnelle du contrat psychologique n'est plus un outil de gestion des ressources humaines dédié à la gestion du turnover, à l'accroissement de la motivation et de la performance. Néanmoins, il s'avère qu'au niveau des compensations, les individus recherchent plus une transparence, une bonne communication des processus de la part de l'employeur.

Le troisième point se concentre sur le support apporté par l'entreprise à la famille de l'expatrié. En effet, suivant une étude de Brookfield (2016)²⁰, la majorité des travailleurs internationaux sont mariés/en couple. Les problèmes familiaux liés à l'expatriation peuvent ainsi impacter négativement le contrat psychologique. C'est pourquoi celui-ci est extrapolable à la famille de l'expatrié dans le cadre de la relocalisation de par le fait que cette expérience est particulière et engendre de nombreuses variables inconnues tant pour l'individu que pour la firme (McNulty et Inkson, 2013).

Ces éléments ont un impact direct sur la valeur ajoutée de l'expatriation et c'est pourquoi il est important pour les entreprises de construire une relation de confiance (McNulty et Inkson, 2013). Afin de s'assurer de la bonne mise en place des contrats psychologiques des individus, il est utile de favoriser une communication exacerbée entre l'individu et les managers.

5. Les variables influençant le ROI de l'expatriation

Selon McNulty et Inkson (2013), il existe trois grandes catégories de variables susceptibles d'influencer de manière significative le ROI de l'expatriation, à savoir les variables environnementales, individuelles et organisationnelles.

5.1. Les variables environnementales

Tout d'abord, les variables environnementales sont externes à l'entreprise et concernent entre autres le lieu de la relocalisation, c'est à dire l'environnement dans lequel l'individu va être expatrié. Selon McNulty et Inkson (2013), les facteurs externes doivent nécessairement être considérés et monitorés avec attention lors de la mise en place de plans de MI. Une relocalisation dans un pays où les conditions de vie sont plus extrêmes et considérées comme « à risques » peut être compensée par une augmentation dans le revenu de l'expatrié et donc impacter le ROI de l'expatriation. « *Dans un pays où la corruption existe à un degré élevé, l'entreprise privilégiera une personne avec un poste plus élevé et plus d'expérience et dès lors la personne sera plus coûteuse* » (McNulty et Inkson, 2013 : 144). De plus, certains aspects tels que les crises peuvent également amener une variation. McNulty évoque certains éléments tels la crise financière de 2008 ou l'épidémie du SARS de 2003 en Asie. La crise internationale du COVID-19 que nous vivons actuellement peut bien évidemment rentrer dans cette optique car celle-ci aura un impact réel sur la MI, tant financier qu'opérationnel.

En outre, McNulty et Inkson (2013) évoquent la volatilité et le dynamisme de certaines zones économiques dans certains pays ou régions. « *Certaines entreprises se demandent comment répondre à certaines pressions et à la demande grandissante de politiques de staffing globales* » [Traduction libre] (McNulty et Inkson, 2013 : 144). Les pressions peuvent prendre la forme de volatilité des devises

²⁰ 2016, Brookfield, Global Relocation Trends Survey Report

nationales ou des systèmes politiques. Le dynamisme poussant à l'internationalisation de la workforce s'apparente généralement aux pays émergents dans lesquels les maisons mères s'implantent.

5.2. Les variables individuelles

Les variables individuelles concernent l'individu et se concentrent davantage sur les caractéristiques personnelles de l'expatrié telles que la capacité à se motiver ou à performer et l'implication vis à vis de la firme. McNulty et Inkson (2013) déterminent cinq axes de variables individuelles.

Le premier axe concerne l'aspiration de carrière de l'employé qui peut influencer le ROI dans le sens où ses attentes ne sont pas en ligne avec la stratégie de staffing globale de l'entreprise. C'est pourquoi « *le niveau de gestion de carrières fourni par l'entreprise est un élément à prendre en considération* » (McNulty et Inkson, 2013 : 141).

Le second axe concerne la balance entre vie privée et vie professionnelle attendue ainsi que la situation familiale de l'expatrié. Dans cette optique, la rétention de talents, le succès de la mission, le rapatriement et la volonté à accepter les missions peuvent également faire varier le ROI de l'expatriation.

Le troisième axe concerne le processus de sélection qui est déterminant. L'employé sélectionné est supposé disposer d'une certaine expertise développée au fur et à mesure, telles que la gestion de conflit, les compétences managériales, les compétences techniques. Ces compétences vont devoir être transposées dans une position internationale et il y a donc lieu de faire un bilan afin de s'assurer qu'elles puissent l'être.

Le quatrième axe concerne la qualité d'adaptation de par le degré de confrontation à de l'interculturalité et la personnalité de l'employé qui peuvent augmenter la probabilité de succès d'une mission. En effet, « *l'ajustement cross-culturel et la satisfaction au travail vont améliorer la performance* » [Traduction libre] (McNulty et Inkson, 2013 : 141).

Le cinquième axe concerne la rencontre entre les objectifs et attentes de l'entreprise et ceux de l'employé dans le cadre du contrat psychologique qui impactera la performance et l'implication de l'employé ainsi que la confiance mutuelle entre les acteurs. À plus long terme, cela pourra également aider à la rétention des talents (McNulty et Inkson, 2013).

5.3. Les variables organisationnelles

Les variables organisationnelles sont internes à la structure et à l'organisation de l'entreprise ainsi qu'étroitement liées avec les pratiques en MI et sont composées d'un certain nombre d'éléments. McNulty et Inkson (2013) ont identifié plusieurs variables pouvant induire des changements dans le retour sur investissement de l'expatriation du point de vue organisationnel :

- La planification de la mission et la clarification de ses objectifs semblent favoriser d'une part, le succès de l'expatriation et d'autre part, l'anticipation de certains coûts non-prévus.
- La création ou la mise en œuvre de processus bien établis de sélection et de recrutement des expatriés comprenant des critères définis permettra de s'assurer que la bonne personne soit affectée à la bonne position.
- L'externalisation de certaines tâches relatives à la MI, telle la relocalisation physique de l'expatrié par exemple, permettra à l'entreprise de maximiser la gestion des coûts relatifs aux déplacements de l'expatrié, d'obtenir une expertise spécifique permettant l'utilisation des « best-practices » et d'octroyer un gain de temps aux services en charge de la MI pour se concentrer sur les activités plus stratégiques.
- Les packages salariaux proposés pour les missions internationales et gérés de manière performante et avec transparence permettent d'éviter un coût trop élevé tout en apportant suffisamment d'avantages financiers motivant l'employé à accepter une offre de mission.
- La mise en place de plans de formation, non seulement pour l'individu mais également pour les partenaires, comme par exemple des cours de langues ou des formations culturelles permettent une meilleure préparation pour la mission et un meilleur ajustement culturel pour la famille. Ces compétences pourront être transférées lors du retour mais amèneront également une performance plus rapide.
- Le support apporté à la famille par l'entreprise représente également une motivation supplémentaire pour un employé ayant reçu une offre de mission internationale. De plus, les risques d'échecs liés à des raisons familiales telles que le désaccord du conjoint ne sont pas négligeables.
- Le suivi de la performance influence le ROI de l'expatriation. Dans un premier temps, une évaluation durant la mission d'expatriation donne à l'entreprise la possibilité d'estimer si les objectifs ont une grande chance d'être réalisés, d'anticiper certains contretemps de manière à éviter l'échec de la mission et également de faire un lien avec d'autres activités RH telles que le talent management et le développement de carrière.
- La gestion anticipée du rapatriement affecte le ROI de l'entreprise, car en effet, lors du retour de mission, l'employé a acquis de nombreuses connaissances et compétences, lesquelles peuvent profiter à l'entreprise. L'entreprise risque de perdre l'employé, voire même de le voir partir à la concurrence.

- Un faible taux de rétention au sein de la population d'expatriés peut être préjudiciable pour l'entreprise. Cependant, il semble intéressant de « *s'assurer que les top-performers restent dans l'entreprise et de considérer les « low-performers » comme étant une perte incluse dans le plan stratégique de la société* » (McNulty et Inkson, 2013 : 139).

6. Les types de carrières internationales

Il est intéressant de s'attarder également sur les raisons motivant les employés à entreprendre des carrières internationales. Comme précédemment mentionné, il existe deux catégories de carrières internationales. D'une part, les « company-initiated » sont celles initiées à la demande de l'employeur, souvent pour des projets spécifiques et ayant généralement comme résultat un développement de carrière au sein de l'organisation. D'autre part, les « self-expatriations » sont initiées par l'employé lui-même et poursuivent généralement un objectif de développement personnel (McNulty et Inkson, 2013).

Selon McNulty et Inkson (2013), les carrières internationales ne sont pas spécifiquement catégorisées dans l'une ou l'autre catégorie mais en réalité « *elles contiennent des éléments des deux, même si une sera prédominante [...] Aucun employé n'est complètement « Corporate » au point d'être déplacé d'un coin à l'autre indéfiniment. L'aspect « self-initiated » joue un rôle dans chaque expatriation* » [traduction libre] (McNulty et Inkson, 2013 : 87). Les auteurs déclarent que les employés ont « *la capacité de modifier leur perception de carrière, d'une orientation « company-initiated » vers une orientation plus « self-initiated »*. *L'inverse est également possible, toutefois cela reste plus rare* » [Traduction libre] (McNulty et Inkson, 2013 : 89). En conséquence, les individus se positionnent au niveau de leur carrière dans un contexte où de nouvelles opportunités de carrières peuvent être envisagées et où la sécurité de leur employabilité dans les entreprises peut être diminuée.

McNulty et Inkson (2013) ont déterminé deux groupes de facteurs influençant le passage d'une optique « company-initiated » vers une optique « self-initiated », à savoir les « pull-factors » et les « push-factors ». Les « pull-factors » sont souvent induits par une conviction personnelle de l'avantage de multiplier les expériences professionnelles ainsi que les entreprises au niveau du plan de carrière. De plus, les employés peuvent, à la suite de missions internationales, développer un attrait particulier pour la MI et considérer ce mode de vie comme étant essentiel. Les « push-factors » partent du ressenti qu'il est essentiel de procéder à un exercice de type « company-initiated » afin de démarrer une carrière internationale pour ensuite être attractif sur le marché de l'emploi international. Selon McNulty et Inkson (2013), « *le facteur « push » le plus important poussant l'employé à s'orienter vers une catégorie « Self-initiated » est le manque de support dans la gestion de carrière* » [Traduction libre] (McNulty et Inkson, 2013 : 92).

La perception du type de carrière internationale par l'individu peut être clairement reliée au retour sur investissement de l'expatriation dès lors que, même si plusieurs des éléments présentés dans

cette partie semblent être imprévisibles et non-contrôlables par l'employeur, les pratiques RH, notamment en matière de gestion de carrière des individus, peuvent avoir une influence sur le ROI de l'expatriation.

II. Méthodologie

1. Le choix de la démarche

La revue de la littérature permet rapidement de se rendre compte de l'importance de la MI et de l'enjeu qu'elle représente pour les entreprises actuelles. La MI croît d'une part à cause du besoin en force de travail global, d'autre part en raison de l'évolution de la demande venant des individus, lesquels sont de plus en plus prompts à s'expatrier. Bien que la littérature actuelle propose différentes approches et méthodes de capture de la valeur ajoutée des plans de MI, cela ne reste que très théorique et il y a peu de mise en œuvre dans la pratique à l'heure d'aujourd'hui, même si l'importance de ce challenge revient régulièrement dans les sondages. C'est pourquoi il est intéressant de se demander si les entreprises, en 2020, sont plus capables aujourd'hui qu'hier de capturer la plus-value de l'expatriation ? Comment la définissent-elles ? Mettent-elles en place des pratiques formelles ou informelles permettant de capturer tout au moins certains éléments de la valeur ajoutée de l'expatriation ? Est-ce que les théories actuelles peuvent être envisageables pour les entreprises ? Ou est-ce là que le bât blesse ? Ces interrogations constituent les questions de départ de la recherche.

Dans le but de comprendre la situation actuelle, la méthode de recherche s'est orientée vers une démarche abductive, laquelle démarre généralement par un fait surprenant (Dumez, 2012). Le fait observé dans la construction de la démarche de ce mémoire est que peu d'entreprises ont mis en place des outils permettant de capturer la valeur ajoutée des plans d'expatriation, même si les recherches académiques sur ce sujet ont abondamment émergé lors de la dernière décennie. De plus, « *l'abduction remonte en arrière pour formuler une nouvelle hypothèse sur ce qui pourrait expliquer ce qui s'est passé* » (Dumez, 2012 : 5). Cela permettra de faire divers allers-retours entre le terrain et la théorie, de manière à tester les questions de départ. En comparant le cadre théorique évolutif décrit dans ce mémoire avec la réalité du terrain, certains effets prédits pourront être confrontés au contexte d'entreprise et être précisés ou bien de nouveaux cadres théoriques pourront être relevés suivant l'évolution de la recherche.

Par ailleurs, plusieurs questions de départ peuvent être utilisées pour comprendre les raisons induisant le fait surprenant observé dans le cadre de ce mémoire. Il est opportun d'effectuer un choix entre ces différentes questions et d'identifier celles qui sont le plus susceptibles d'apporter une compréhension du fait surprenant tout en restant réalisables au vu du contexte dans lequel la recherche s'opère (Dumez, 2012).

En outre, l'hypothèse créée par abduction doit également donner des pistes de recherches ultérieures afin de « *laisser ouverte la possibilité de recherches futures* » (Dumez, 2012 : 6). L'abduction repose aussi sur « *le rapprochement à ce qui a déjà été observé mais avec quelque chose de différent* » (Dumez, 2012 : 7). Dans le but de pouvoir rapprocher le fait surprenant sur lequel se base le présent mémoire, il était opportun de récolter des éléments nouveaux provenant de la collecte d'informations nouvellement reçues de divers intervenants provenant d'horizons différents et d'adopter une démarche d'analyse compréhensive de l'information récoltée.

2. Le périmètre de la recherche

Pour l'exploration de la question de recherche, la nécessité de la présence d'une population de travailleurs internationaux et de personnes responsables en mobilité²¹ au sein des entreprises sondées est certaine. C'est pourquoi la recherche se concentre sur des entreprises internationales de taille conséquente. Dans la mesure du possible, la diversité au niveau des secteurs d'activité des groupes sondés a été privilégiée. L'échantillon doit être varié et contenir de nombreux domaines d'activité ainsi que des populations d'expatriés différentes variant de faibles à élevées. Il est également intéressant de choisir des entreprises dont la maison mère provient d'horizons culturels différents de par les origines nationales des groupes sondés.

Un élément supplémentaire est d'avoir également choisi de prendre contact avec des consultants spécialisés en MI afin d'obtenir le retour et l'avis de personnes ayant réalisé plusieurs missions relatives à la MI sous divers angles de vue.

3. La constitution de l'échantillon et collecte du matériau

Tout d'abord, l'identification des participants potentiels a été facilitée par un réseau professionnel et personnel de personnes actives en MI dans de grands groupes. En conséquence, la moitié de l'échantillon final a pu être approchée grâce à un intérêt certain montré par ces participants pour le sujet.

Ensuite, il a été opportun d'effectuer une recherche sur différents grands groupes internationaux susceptibles de disposer de plans de MI afin d'opter pour une première prise de contact. Suite à l'absence de coordonnées disponibles sur les différents sites internet des entreprises, les personnes susceptibles d'exercer dans le domaine de la mobilité internationale pour ces groupes ont été le plus souvent contactées via LinkedIn. Les termes utilisés pour les recherches ont été « Global Mobility Manager » « Mobilité internationale » et « International Mobility ». Même s'il s'est avéré compliqué d'entrer en contact avec un grand nombre de groupes, une deuxième moitié de l'échantillon a pu être constituée.

²¹ Mobility Manager ou Département Mobility

L'échantillon final est constitué de 12 entreprises sondées ainsi que 2 cabinets de consultance spécialisés dans la mobilité internationale. Les secteurs d'activité des entreprises sont variés et comprennent les secteurs de la construction, l'alimentaire, le conseil, l'énergie, la technologie audiovisuelle, l'industrie légère et l'industrie lourde. De plus, ces entreprises font partie d'ensembles ayant des origines nationales différentes (Américain, Allemand, Britannique, Néerlandais, Français, Belge, Suisse cf. Annexe 5). Dans la plupart des entreprises, un entretien semi-directif a été réalisé avec un responsable de la MI, et parfois avec d'autres intervenants supplémentaires pouvant être bénéfiques à la collecte de données. Le choix des entretiens semi-directifs a été adopté car ceux-ci permettent la création d'une discussion orientée par une trame de fond basée sur un ensemble de questions prédéfinies mais tout en laissant la place à des rebondissements et à une adaptation en fonction des différents interlocuteurs (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Ces entretiens ont été menés à distance par vidéo conférence et par appels téléphoniques. Chaque entretien a été enregistré et ensuite retranscrit pour faciliter la mise à plat de l'information collectée étant donné l'étendue des discussions (Annexe 3).

Un guide d'entretiens a été produit pour les interviews avec les intervenants des différentes entreprises, tandis que pour les intervenants venant de cabinets de consultance en MI, une discussion autour des grandes thématiques du mémoire a été privilégiée (Annexe 4).

Afin de faciliter la mise à plat et la compréhension des résultats, l'information collectée auprès des intervenants a été considérée comme étant l'avis de l'entreprise dans laquelle ils exercent. Cependant, aucune enquête systématique de confirmation ou divergence des avis émis n'a pu être réalisée auprès de plusieurs intervenants au sein de la même société.

4. Le déroulement de la recherche

Dans un premier temps, la recherche vise à expliquer les différentes théories relatives au ROI de l'expatriation et leur évolution. En se basant sur les différents auteurs et les différentes approches les composant, les enjeux, les barrières à la mise en place du processus, la définition propre de la valeur ajoutée ainsi que les éléments faisant varier la plus-value de l'expatriation ont semblé être un excellent point de départ pour la construction des questionnaires semi-directifs. En outre, les références théoriques ont amené une nouvelle dimension à nos questions de départ. La question de recherche a été redéfinie comme suit : « *Comment s'explique la faible propension des entreprises à capturer la valeur ajoutée de l'expatriation malgré l'avancement des concepts théoriques ?* ».

Ensuite, la recherche amène une mise à plat des différents échanges obtenus avec les responsables en MI au sein des différentes entreprises. Les caractéristiques des entreprises et du fonctionnement de la MI au sein de celles-ci, leur définition propre de la valeur ajoutée de l'expatriation, les éléments influençant la valeur ajoutée de l'expatriation, les barrières de la mise en place de cette capture et les enjeux actuels et futurs de la MI ont été exposés. Dans cette partie, de nombreux éléments sont en

relation avec la vision même de l'échec ou le succès d'une mission internationale. En effet, ce facteur est déterminant dans le contexte du ROI.

Enfin, la dernière partie se concentrera sur l'analyse et discussion autour de la thématique du mémoire, établira des liens entre la théorie et les entretiens semi-directifs et apportera de nouveaux éléments autour du ROI de l'expatriation.

5. L'épidémie du coronavirus (COVID-19)

Il est important de noter que cette recherche a été réalisée pendant la crise du coronavirus. De par ce fait, l'effort relatif à la construction de l'échantillon d'intervenants a été conséquent. D'une part, les personnes travaillant en MI étaient très prises par les enjeux cruciaux auxquels elles ont été confrontées directement. D'autre part, les potentiels intervenants n'ayant pas donné de retour aux demandes de participation ont été nombreux. Cependant, les discussions ont parfois tourné autour de cette crise et ont permis d'apporter des éléments nouveaux résultant de cette crise internationale. Ceux-ci seront également abordés en fin d'analyse.

III. Mise à plat du matériau

1. La présentation des entreprises et de leurs politiques de mobilité internationale

L'objectif de cette partie est de fournir au lecteur une brève présentation des intervenants de l'enquête réalisée. Le fonctionnement de la gestion de la mobilité internationale sera également abordé de manière à contextualiser les différents cas. Ensuite, la population d'expatriés et les types de mobilité internationale seront abordés. Cette partie, bien que fastidieuse, constitue un pilier de la recherche. En effet, cette recherche se base sur le point de vue des différents intervenants. De plus, « *pour que la confrontation entre les théories et le matériau ne soit pas circulaire, il faut coder le matériau indépendamment de la théorie et surtout ne pas pratiquer le codage théorique* » (Ayache et Dumez, 2011, cités par Dumez, 2012 : 31).

1.1. L'entreprise A

L'entreprise A est un groupe international actif dans la production de matériaux et dans la prestation de services en matière d'isolation, dont le siège social est localisé en Belgique. La stratégie actuelle du groupe est centrée sur les « Must-Win Battles »²² et comprend trois grands volets à savoir : la digitalisation, le bien-être des travailleurs et la sécurité.

L'entreprise ne dispose pas de département spécifique à la mobilité internationale mais dispose d'un manager en mobilité, ainsi que d'un support en appui de celui-ci. Les deux personnes en charge de la

²² Modèle de stratégie d'entreprise se concentrant sur quelques grands enjeux à remporter

mobilité internationale n'occupent pas cette fonction à temps plein mais sont également actives dans d'autres domaines des ressources humaines.

La population d'expatriés est constituée en moyenne d'une vingtaine de personnes détachées ainsi que de 25 cas plus particuliers tels que des travailleurs internationaux exerçant en Belgique mais avec des contrats plus spécifiques. À ceci, s'ajoute une population d'expatriés à court terme en fonction des besoins du business, laquelle peut s'élever jusqu'à plus du double de la population d'expatriés à long terme. Cela peut se produire notamment lors du rachat d'une nouvelle entité à l'étranger ou lors de l'investissement pour la construction d'une nouvelle usine. L'entreprise envoie des travailleurs dans plus d'une dizaine de pays différents.

L'entreprise adopte une stratégie de MI visant à « *supporter les besoins du business car il y a besoin de l'expertise, de la séniorité et de l'expérience de quelqu'un pour gérer une situation singulière [...]. Il y a cette raréfaction globale de certains profils qui peut être critique à un moment donné pour une durée donnée* » (Group HR Director, entreprise A). De plus, l'entreprise estime que la MI permet de « *supporter le développement des potentiels, [...] rendre visibles et disponibles les opportunités en interne au sein du groupe* » (HR Manager Central Functions, entreprise A). En outre, le DRH de l'entreprise A souligne également que la stratégie de la MI est d'amener au groupe une certaine diversité et une inclusion sociale de manière à augmenter le potentiel du capital humain : « *La MI permet de créer un effet de mélange, un effet d'immersion et un effet de confrontation que l'on pense être source d'augmentation de potentiel [...] et d'avoir en tant que DRH la préparation, la réflexion, la mise en œuvre d'une perspective d'éléments d'évolution de carrière les plus développants pour un collaborateur* ».

1.2. L'entreprise B

L'entreprise B est un groupe international présent dans le secteur des "Fast Moving Consumer Goods" (FMCG) et plus particulièrement dans le secteur alimentaire. Son siège social est localisé en Belgique. L'entreprise poursuit une stratégie de croissance ainsi que l'objectif d'être le numéro un du secteur FMCG dans lequel il existe une compétition rude.

L'entreprise B bénéficie d'un département spécialisé en MI dans chacune des quatre régions démographiques mondiales à savoir en Europe, en Amérique du nord, en Amérique centrale, du sud et Afrique ainsi qu'en Asie Pacifique. Chacun de ces départements est constitué d'un manager, lequel est en charge de la gestion d'équipe et de la mise en place des stratégies, et de 5 à 6 experts en MI qui gèrent la MI au jour le jour, du début du processus d'expatriation jusqu'au rapatriement.

L'entreprise B dispose d'une population d'expatriés de 1000 à 1200 personnes dans les différentes régions du monde. Les types de mobilité utilisés sont les LTA, les STA ainsi que les Business Travellers.

L'entreprise B aborde la MI avec une optique d'optimisation des coûts, en se concentrant exclusivement sur les besoins du business. *« Notre objectif est de prendre la pression du business, de déterminer quels sont les besoins et de les traduire en accord avec nos politiques de coûts. Cela donne une stratégie qui permet de répondre toujours aux besoins du business et de rester compétitif par rapport aux sociétés concurrentes et de ne pas dépenser de l'argent inutilement »* (Global Mobility Manager Europe, entreprise B).

1.3. L'entreprise C

L'entreprise C est un groupe international français actif dans le domaine de l'énergie. L'entreprise poursuit une stratégie de leadership mondial au niveau de l'énergie responsable en accordant une grande importance au climat.

Le groupe dispose de deux départements spécifiques en MI sur deux de ses sites principaux. La force de travail totale dans ce secteur est d'une vingtaine de personnes. En raison d'une très grande population d'expatriés, les services de support sont subdivisés entre différentes activités relatives à la MI (« Inpats », « Expats », « Fiscalité » et « Visa »). Les subdivisions sont également éclatées en divers types de fonctions tels que les Mobility Coordinators s'occupant de toutes les démarches logistiques avant/après l'arrivée d'un employé dans l'organisme d'accueil et les Mobility Advisors s'occupant de la gestion et la coordination de dossiers d'expatriation in et out du début jusqu'à la fin du processus. Les dossiers sont répartis entre les Mobility Advisors par type de nationalité et en fonction de leur complexité et lourdeur de façon à homogénéiser la répartition des tâches (+100 à 150 dossiers par Mobility Advisor).

Dans cette entreprise, la MI est utilisée depuis bien plus de 25 ans et est généralement dédiée aux ingénieurs et géologues (85%). Cependant, il se peut que d'autres types de fonctions soient également amenées à effectuer un déplacement à l'étranger (Marketing, Finances et Achats). Tous les types de MI sont rencontrés. Cela peut varier du Business Traveller partant quelques jours pour une mission à des personnes pouvant exercer une mission durant une dizaine d'années. Les plans d'expatriation classiques les plus rencontrés sont des LTA de 3 ans.

1.4. L'entreprise D

L'entreprise D est une entreprise du secteur de l'industrie lourde présente dans le monde entier. Le siège central de l'entreprise est au Luxembourg, où est également situé le département en mobilité internationale du groupe. Le groupe est également « un groupe porté par tout ce qui est fusions et acquisitions » (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D).

La gestion de la mobilité internationale est segmentée au sein du groupe D. D'une part, il y a un département central en MI et celui-ci comprend 3 employés spécialisés en taxes ainsi qu'un Manager en

Compensation & Benefits. Ces employés sont en charge des calculs du package salarial et de la partie légale du processus. D'autre part, il existe, au sein du département RH leadership et développement, des personnes chargées de coordonner la mobilité internationale. Ces dernières auront une fonction plus centrée sur les pratiques RH avant, pendant et après l'expatriation, telles que la sélection, les discussions avec les managers et le suivi.

Le groupe utilise la mobilité pour deux raisons principales. D'une part, ce sont les motivations personnelles des employés à avoir une mission à l'étranger alors qu'il n'y a pas d'intérêt réel de l'entreprise à y envoyer cette personne. D'autre part, la MI est utilisée dans un contexte de transfert de compétences et de connaissances. Le groupe dispose d'une population d'expatriés entre 100-150 personnes et les fonctions les plus récurrentes partant en mission sont les ingénieurs. La Mobilité prend généralement la forme d'expatriation à long terme d'une durée de 3 ans avec une limite maximale de 5 ans.

1.5. L'entreprise E

L'entreprise E est un cabinet international de consultance actif dans les métiers du conseil. Le groupe est présent dans le monde entier et dispose d'une entité en Belgique laquelle a été interviewée dans le cadre de ce mémoire. Le groupe poursuit une stratégie de maintien de son rang dans le classement des compagnies internationales de conseil. De plus, il vise à garder son image de marque et son professionnalisme au plus haut niveau.

L'entité belge dispose d'un département en mobilité internationale composé d'un manager et de 6 Global Mobility Advisors. Ces derniers sont en charge de toute la partie technique de la MI qui se rapporte généralement aux taxes, à la sécurité sociale, à l'immigration et aux packages salariaux. Les décisions plus opérationnelles, de staffing, de sélection sont généralement à la charge du service RH et il s'avère qu'il existe peu de collaboration entre les services.

L'entité belge a majoritairement recours à la MI sous la forme de « *Project Workers* » de par l'essence même de l'activité de l'entreprise. Les employés sont envoyés sur des missions à l'étranger chez des clients en fonction des contrats de consultance obtenus. Généralement, seulement les personnes avec une expérience d'au moins 3 ans remplissent les critères de sélection. Enfin, il existe certains cas de plans de mobilité appelés « *self-initiated* » inhérents à la volonté d'un employé de jouir d'une expérience internationale. Ceux-ci ont généralement une durée de deux ans et sont acceptés sous réserve d'une clause de rétention après la période de l'Assignment. La population active de personnes « mobiles » est d'environ 500 personnes.

1.6. L'entreprise F

L'entreprise F est un groupe international actif dans le secteur de l'énergie et son siège social est localisé en Belgique. Le groupe est composé de plusieurs sociétés ayant des activités différentes et des stratégies propres. La stratégie globale du groupe est de conserver son statut d'acteur important au niveau européen, de rester le leader au niveau de la transformation énergétique ainsi que de continuer sa progression sur les marchés émergents.

L'entreprise dispose d'un service spécifique à la gestion de la mobilité internationale, composé de 15 personnes. Les zones géographiques sont dispatchées entre 12 membres de l'équipe et chaque membre a sous sa responsabilité 60 à 80 dossiers. La population d'expatriés est d'environ 600 personnes.

L'objectif précis de la mobilité internationale est de transférer les savoirs techniques et managériaux. Le groupe dispose de plusieurs entités internationales et donne la possibilité aux employés de développer leur carrière par le biais des missions internationales. De plus, cela apporte également un partage de connaissance lors du retour dans le pays d'accueil. Le groupe utilise la MI sous la forme de business tripper, de commuter et d'Assignment de maximum 5 ans afin de garder l'employé sous la sécurité sociale du pays d'origine. La MI est utilisée pour de nombreuses fonctions telles que les ingénieurs, les financiers, les employés ayant des compétences managériales.

1.7. L'entreprise G

L'entreprise G est un groupe international actif dans la production de matériaux de construction dont le siège social est localisé en Belgique. Le groupe a pour stratégie de cibler les marchés stratégiques et de se concentrer sur les opportunités de croissance. Le groupe est en transition organisationnelle et centralise davantage les processus afin d'unifier les pratiques entre les différentes divisions du groupe.

L'entreprise dispose d'un département spécifique à la mobilité internationale et emploie un manager en MI ainsi que 3 personnes à temps plein chargées des dossiers d'expatriation. Le groupe compte une population d'expatriés d'une centaine de personnes.

La stratégie du groupe en matière de MI est d'une part de « *favoriser l'élargissement de notre groupe sur les marchés libres par la mobilité internationale* » (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G) et d'autre part, « *le développement de nos futurs leaders car ils passent davantage par une mobilité internationale* » (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G).

1.8. L'entreprise H

L'entreprise H est présente dans le secteur de la production de Packaging et son siège social est aux Pays-Bas. Le groupe adopte « *une stratégie de croissance organique de par les fusions et acquisitions* »

d'entreprises » (Compensation & Benefits Global Mobility, entreprise H). De plus, depuis quelques années, un objectif principal est *« l'harmonisation et la centralisation des différents processus présents dans l'entreprise. Nous voulons que toutes les différentes entités locales agissent de manière similaire »*.

Il n'y a pas de département spécifique à la MI mais un HR Compensation and Benefits Manager, lequel supervise les différents dossiers d'expatriation. De plus, celui-ci s'occupe de *« la coordination en collaboration avec les HR Directors des différents pays »* (Compensation & Benefits Global Mobility, entreprise H).

L'utilisation de la MI est généralement induite par un besoin du business, en raison d'une compétence manquante dans le pays d'accueil ou bien pour le développement de compétences et le chemin de carrière d'un employé. L'entreprise H a une population de 80 expatriés.

1.9. L'entreprise I

L'entreprise I est une société présente sur le marché de l'audio-visuel et son siège social est localisé en Belgique. Le groupe poursuit des objectifs de croissance et de pénétration de nouveaux marchés. *« Depuis que nous avons notre nouveau CEO [...], nous mettons en place une stratégie pour ne pas faire que surfer sur la vague du succès d'il y a 25 ans mais continuer avec de nouveaux produits et de nouvelles parts de marché »* (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

Il n'y a pas de département spécifique à la MI au sein de l'entreprise. Les processus sont exécutés et gérés par un collaborateur RH assigné et le recrutement international par un autre. Suite à la charge de travail très importante, *« des membres de l'équipe RH commencent à toucher un peu à tout ce qui est MI »* (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I). De plus, le groupe tend à vouloir harmoniser les procédures entre la Belgique et les bureaux locaux.

La mobilité internationale est présente sous une forme de relocalisations. *« Au sens légal, il n'y a aucun détaché chez nous. Nous les délocalisons pour une certaine durée »* (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I). Au sein du groupe, la population de personnes sous cette forme de mobilité est en moyenne de 140-150 personnes. Les personnes se localisant à l'étranger sont généralement soit des cadres avec des fonctions managériales, soit des employés avec de hauts niveaux techniques afin de transmettre leur expérience à l'étranger. Il se peut également que l'entreprise facilite la mobilité dans des cas plus particuliers ou privés : *« Nous avons eu quelqu'un dont l'épouse a été mutée à l'étranger et il nous a fait la demande de pouvoir la suivre. Nous n'avons pas envie de perdre cette personne et nous l'avons gardée au même poste dans le payroll du pays d'accueil »* (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

1.10. L'entreprise J

L'entreprise J est un groupe actif dans la fabrication de pièces d'usure dans le secteur de la métallurgie lourde. Le groupe est présent dans le monde entier et son siège social est situé en Belgique.

Le groupe ne dispose pas d'un département spécifique lié à la MI mais d'un manager RH qui porte également la casquette de Corporate Compensation & Benefits Manager. Celui-ci est en charge de l'entièreté du processus de MI.

Le groupe utilise la mobilité internationale sans stratégie particulière « *Nous n'avons pas de stratégie à proprement parler [...] on fait du cas par cas* » (Senior HR Corporate, entreprise J) ». L'entreprise a une petite population d'expatriés d'une quinzaine de personnes. Cette population a été revue à la baisse suite à des restrictions budgétaires : « *Nous avons eu des restrictions budgétaires qui ont induit une diminution et une limitation des expatriations* » (Senior HR Corporate, entreprise J).

1.11. L'entreprise K

L'entreprise K est un cabinet international de consultance présent dans le domaine du conseil aux autres entreprises. Le siège social du groupe est localisé aux USA et dans le cadre de ce mémoire, le bureau principal belge a été interviewé.

Le groupe dispose de plusieurs départements spécialisés en MI, tant d'un point de vue clientèle que d'un point de vue interne. Il y a environ 70 personnes travaillant dans le cadre de la MI en Belgique.

Le groupe a connu une montée de la MI internationale et a ouvert les missions aux profils juniors suite à une demande de la part des travailleurs. Le groupe procède la plupart du temps à des missions à court terme et cela prend également la forme d'échanges entre entités du groupe. « *Les programmes que l'on rencontre le plus, c'est en termes de mois. [...] On a également des mobilités de 1 an ou 2 ans dans des pays un peu plus lointains* » (Senior Manager dealing with GM, entreprise K).

1.12. L'entreprise L

L'entreprise L est un groupe industriel dont le siège social est situé en Belgique. La stratégie du groupe est de favoriser une production responsable.

Au sein du groupe L, il n'y a pas de département spécifique à la MI et cet aspect est géré par un Global Mobility Manager.

La population sous MI est de 125 personnes. Ce peut être sous la forme de missions à long terme de minimum deux ans avec le déplacement de la famille. Elle peut aussi survenir sous la forme de missions de courte durée dans le cadre de projets ou bien pour des business trips réguliers. Les types de

fonctions principales en MI sont le plus souvent les ingénieurs et les métiers techniques et spécifiques aux projets. Il arrive cependant que certaines fonctions centrales participent également à des échanges.

2. La définition de la valeur ajoutée de l'expatriation

Ce volet est centré sur les éléments principaux se rapportant à la perception et la définition de la valeur ajoutée de l'expatriation par les différents intervenants.

2.1. L'entreprise A

Premièrement, le DRH de l'entreprise A estime que la valeur ajoutée de l'expatriation réside dans les relations de confiance se tissant par le biais des programmes de MI : « *L'équation de confiance c'est crédibilité, fiabilité et intimité divisées par l'orientation personnelle. [...] Quelqu'un d'externe n'aura pas d'intimité et sa fiabilité sera incertaine. [...] Sur le long terme, il transformera son expérience en impact* » (Group HR Director, entreprise A).

Deuxièmement, l'entreprise reconnaît la stratégie de développement 70-20-10, laquelle suppose que les employés apprennent à 70% de ce qu'ils font, 20 % par les interactions qu'ils ont avec d'autres personnes et 10% d'apprentissage ex cathedra. Les plans de MI permettent un développement accéléré en « *se frottant à un autre type de culture, un autre type de réseau, une autre phase de maturité de processus ou de problématique qui l'accompagne et cela nécessite de la MI* » (Group HR Director, entreprise A). En outre, l'entreprise insiste sur l'expérience acquise lors de la mission internationale en mentionnant que « *quelqu'un qui a eu deux expériences en vivant dans des contextes industriels et culturels distincts aura acquis plus de 10 ans d'expérience* » (Group HR Director, entreprise A).

Troisièmement, la valeur ajoutée de leurs expatriés est également centrée sur plusieurs aspects humains. En effet, « *c'est un peu ce à quoi le travailleur peut contribuer différemment au business après son expatriation. [...] prendre aussi des responsabilités dans la société et aller encore plus loin* » (HR Manager Central Functions, entreprise A). Pour ce groupe, l'expatriation peut être un moyen de « *fidéliser les gens en interne* » (HR Manager Central Functions, entreprise A). Cependant, le DRH du groupe A déclare que la MI n'est pas une solution ultime au développement car « *On peut avoir une personne n'ayant pas la possibilité d'aller en MI mais à très haut potentiel pouvant, dans les modes de travail actuels, aller très haut en termes de hiérarchie. La valeur de la MI peut également être inconsciemment le fait de pouvoir tester la disponibilité sans limite de quelqu'un pour son entreprise* » (Group HR Director, entreprise A).

2.2. L'entreprise B

L'entreprise B estime la valeur ajoutée de l'expatriation pour l'entreprise comme une « *flexibilité sur les candidats que l'on peut choisir [...] et envoyer qui ont voulu, où on veut, quand on veut [...] je*

suis donc sûr que la personne que je vais mettre est la meilleure » (Global Mobility Manager Europe, entreprise B). Au niveau de l'individu, le groupe mentionne que celui-ci *« va se développer et grandir et il va avoir un atout indiscutable sur son CV si ce qu'il arrive à réaliser est profitable à l'entreprise »* (Global Mobility Manager Europe, entreprise B).

Cependant, le groupe ne perçoit pas l'expatriation comme un outil permettant de faire grandir le business : *« Je ne pense pas que le business va grandir si l'on prend un expatrié sauf si c'est un super talent qui a des idées révolutionnaires, encore que ces idées révolutionnaires, il aurait pu les avoir dans son pays d'origine. Je pense que la mobilité internationale est là pour offrir des solutions internationales mais c'est le candidat lui-même qui est capable de faire grandir le business et non l'expatriation elle-même »* (Global Mobility Manager Europe, entreprise B).

2.3. L'entreprise C

L'entreprise C considère la valeur ajoutée de l'expatriation de l'individu comme *« le partage de compétences et la collaboration entre l'expatrié et les équipes locales sur le terrain »* (Global Mobility Advisor, entreprise C).

De plus, la MI favorise le développement de compétences interpersonnelles et constitue selon elle une réelle plus-value pour la gestion d'équipe lorsque l'employé occupe une position managériale au sein de l'entreprise *« Il y a aussi l'adaptabilité et l'empathie dans le sens où des gens qui n'avaient peut-être pas la possibilité de travailler avec des étrangers les ont acquises en ayant eu cette expérience à l'international [...] cela les rend plus à même de gérer une diversité de population et d'occuper une fonction managériale à leur retour »* (Global Mobility Advisor, entreprise C).

L'entreprise C met également en avant l'acquisition de compétences linguistiques *« ils vont progresser et davantage maîtriser les langues, que ce soit l'anglais ou la langue locale »* (Global Mobility Advisor, entreprise C). Au niveau du bénéfice retiré de l'expatriation, cela résiderait dans *« le temps et l'efficacité de la réalisation de projets »* (Global Mobility Advisor, entreprise C).

2.4. L'entreprise D

La présence d'une valeur ajoutée financière de l'expatriation est difficile à déterminer pour l'entreprise D : *« Honnêtement, je ne pense pas que nous ayons une valeur ajoutée financière avec les expatriés parce que cela coûte quand même cher »* (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D).

Elle peut cependant prendre la forme d'une performance rapide et donc d'une rentabilité plus directe induite par les personnes envoyées à l'étranger. *« Nous retrouvons quand même une valeur financière sur des sites que l'on redémarre car grâce à nos expatriés, les sites peuvent devenir rentables très rapidement et à ce moment-là nous allons plus vite nous y retrouver sur le plan financier. [...] »*

L'expatriation est un levier pour la performance » (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D).

La valeur ajoutée d'un point de vue financier se retrouve également liée aux pratiques de recrutement et de formation de l'entreprise. En effet elle permet de *« limiter énormément les coûts localement [...] nous sommes dans une industrie où il n'y a pas tellement de formations scolaires à nos métiers, nos experts ont appris sur le tas et ils se sont développés aux contacts des autres experts [...] la MI permet également de former les gens sans avoir à payer des cabinets de chasseurs de têtes pour trouver la personne qui a l'expertise »* (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D).

Au niveau des aspects non financiers, l'entreprise D pointe différents aspects dont l'entreprise profite directement grâce à la MI. Premièrement *« la MI permet de travailler sur une certaine harmonisation des processus groupe ainsi que sur le développement de notre culture pour nos nouveaux sites et cela permet aussi de déployer nos projets à travers le groupe »* (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D). Deuxièmement, *« c'est un facteur global d'intégration d'avoir des gens qui circulent et qui sont vecteurs d'échange de bonnes pratiques techniques et managériales »* (Europe Leadership Development Manager, entreprise D). Troisièmement, *« On est revenus à une manière de faire les choses au travers de laquelle on est plus attentifs aux coûts [...] le premier résultat pour l'entreprise c'est d'atteindre les objectifs business locaux »* (Europe Leadership Development Manager, entreprise D).

2.5. L'entreprise E

Selon l'entreprise E, la valeur ajoutée de l'expatriation est *« la possibilité de créer des liens à l'international, de renforcer les liens entre l'entreprise et les clients et de faire valoir notre expertise. Nous avons de très bonnes expertises dans plusieurs domaines dans notre entité belge et la MI permet une très bonne reconnaissance d'un point de vue international, une réputation que l'on peut construire et maintenir dans le temps »* (Global Mobility Advisor, entreprise E). Pour l'entreprise E, la plus-value dégagée de l'expatriation doit également prendre en considération certains aspects plus difficiles à assimiler à l'expatriation : *« Nous devons garder un œil sur ce qui se passe à l'étranger. Nous devons nous tenir à jour sur les règles en vigueur et les lois en application. Cela implique un coût que certaines personnes telles que les managers ne prennent pas en considération »* (Global Mobility Advisor, entreprise E).

2.6. L'entreprise F

La plus-value de l'expatriation pour l'entreprise F se situe principalement dans *« le transfert de compétences et de savoir-faire entre les différents business units du groupe ainsi que l'évolution et la progression de carrière de l'expatrié »* (Compensation and Benefits & International Mobility Manager,

entreprise F). L'entreprise F justifie cela en estimant que « *après l'expatriation, il pourra mettre ce qu'il a appris au profit du groupe car nous travaillons beaucoup de manière transversale* » (Compensation and Benefits & International Mobility Manager, entreprise F).

L'entreprise F mentionne également que dans certains cas, une plus-value peut être facilement palpable dans les cas où un employé est envoyé sur une mission pour une entité tierce : « *Il y a des expatriés qui sont également mis à disposition de sociétés externes [...] quand l'entreprise met un expatrié sur le projet d'un de nos clients, nous leur refacturons le processus dans l'entièreté avec une marge supplémentaire d'un certain pourcentage [...] le gain financier est immédiat* » (Compensation and Benefits & International Mobility Manager, entreprise F).

2.7. L'entreprise G

La valeur ajoutée retirée des plans de MI au sein de l'entreprise G est également liée aux pratiques de staffing de l'entreprise : « *grâce la MI, nous allons d'abord veiller à vérifier que la compétence qu'il nous manque au sein d'une des divisions ne soit pas présente dans une des autres divisions du groupe avant d'aller sur le marché externe pour recruter* » (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G). Dans la même lignée, elle provient également de la « *formation de nos futurs leaders et de leur développement professionnel* » (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G).

Dans un contexte plus stratégique, la MI facilite la centralisation et l'homogénéisation des pratiques et processus dans le groupe. En outre, un autre aspect est que la MI favorise l'accomplissement de la stratégie globale du groupe : « *L'élargissement de notre groupe sur les marchés libres est facilité par la MI* » (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G).

Enfin, le perfectionnement des mécanismes inhérents à la mobilité internationale amène aussi une certaine agilité : « *La MI permet à nos travailleurs de travailler et de vivre en toute légalité dans un autre pays via notre entreprise* » (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G).

2.8. L'entreprise H

La valeur ajoutée est, pour l'entreprise H, le développement de talents locaux, lesquels vont développer une mentalité « globale » de par les expériences internationales. De plus, c'est également une manière de construire un « talent-pool » consistant. « *Nous pouvons dès lors résoudre des problèmes variés survenant dans un monde porté vers l'international* » (Compensation & Benefits Global Mobility, Entreprise H). De plus, cela semble être également utile pour « *comprendre nos clients internationaux du point de vue de la diversité* » (Compensation & Benefits Global Mobility, entreprise H). Cependant, la plus-value obtenue ne semble pas être qu'un bénéfice direct et apparaît souvent à plus

long terme. *« C'est un pari à long terme dans lequel nous investissons plutôt qu'à court terme. Il arrive fréquemment que nous choissions l'un de nos employés pour lancer de nouveaux projets par la suite et nous y observons une réalisation et une croissance accélérée du projet »* (Compensation & Benefits Global Mobility, entreprise H).

Au niveau de l'employé, l'entreprise considère que le bénéfice qu'il en retire est une opportunité d'obtenir un meilleur traitement financier pour un effort fourni. *« Dans la plupart des cas, ces expériences sont réellement perçues comme des leçons de vie et les employés les apprécient »* (Compensation & Benefits Global Mobility, entreprise H).

2.9. L'entreprise I

L'entreprise I détermine la valeur ajoutée comme la possibilité *« de pouvoir mobiliser la compétence d'une personne venant du groupe et qui connaît du coup les valeurs, la stratégie de l'entreprise ainsi que les membres de la team »* (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I). La MI dégage également une économie de temps et propose aussi un niveau de confiance plus élevé : *« cela nous fait gagner du temps en transférant un employé [...] Nous ne devons pas former une nouvelle personne [...] cela prendrait au moins 6 mois tellement nos machines sont compliquées. Ce sont plusieurs mois de perdus et finalement il se peut que la personne nous quitte et n'adhère pas à nos valeurs au bout d'un an »* (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

L'entreprise I estime aussi que la MI peut avoir des bienfaits sur la rétention de talents et le développement de carrières. En effet, *« Cela nous permet de promouvoir quelqu'un qui a déjà fait ses preuves sur une région [...] en élargissant son scope d'expérience à une autre région [...] ça permet de garder la personne car ce sont souvent des personnes très motivées qui ont envie de progresser dans l'entreprise surtout lorsqu'elles ont fait le tour de leur fonction et que nous ne voulons pas les perdre [...] Nous investissons dans certaines personnes »* (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

L'entreprise I évoque également d'autres aspects de la plus-value de la mobilité internationale qui sont l'amélioration de l'image interne et la perception que les employés ont de l'entreprise *« C'est assez positif sur l'esprit des équipes de montrer qu'il y a la possibilité de partir dans un autre endroit de la société »* (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

Enfin, un aspect plus soft de la plus-value se situe au niveau du façonnement d'une ouverture d'esprit plus large grâce à cette expérience, laquelle sera réinjectée au sein de l'entreprise après le retour dans le pays d'origine : *« Cela apporte une ouverture d'esprit à l'employé, c'est une sacrée expérience de voir la façon dont on fonctionne dans un autre pays d'un point de vue professionnel. C'est vraiment très enrichissant pour les employés [...] après ils la ramènent avec eux quand ils reviennent »* (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

2.10. L'entreprise J

Dans le contexte de l'entreprise J, la plus-value de l'expatriation réside dans le développement des individus. En effet, « *La plus-value de l'expatriation pour l'individu réside dans son développement personnel et professionnel [...] après expatriation, une progression de carrière est tout à fait envisageable au sein de l'entreprise* » (Senior HR Corporate, entreprise J).

De plus, la mobilité internationale induit une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise, de ses processus et de son business. « *La MI apporte à l'individu une grande flexibilité, une ouverture d'esprit et permet aux employés d'acquérir une vue plus large sur le business* » (Senior HR Corporate, entreprise J).

En outre, un autre bénéfice de la MI est d'être un levier à l'apprentissage approfondi des autres cultures présentes dans la société, la gestion de la diversité, la confrontation à différentes idées et problématiques : « *Nous sommes un groupe belge et nous avons tendance à imposer à nos autres filiales de réfléchir comme nous. Or, les cultures et la façon de penser et d'appréhender les problématiques sont vraiment différentes d'une filiale à l'autre et le plus souvent, lorsqu'un de nos employés revient dans son pays d'origine, il nous transmet une autre façon de voir les choses, ce qui nous permet de réfléchir différemment et d'évoluer* » (Senior HR Corporate, entreprise J).

2.11. L'entreprise K

L'entreprise K estime que la valeur ajoutée de l'expatriation permet d'une part d'éviter le turnover d'employés intéressés par la MI : « *Pour mon département, c'est plus pour moi un moyen de satisfaire la volonté des employés. [...] Si du jour au lendemain on dit qu'on stoppe toute possibilité de partir, cela diminuera l'attractivité de l'employeur* » (Senior Manager dealing with GM, entreprise K).

Le bénéfice de l'expatriation est aussi « *la connaissance qui revient avec l'employé. [...] Cela nous donne beaucoup plus de possibilités d'établir des projets, de lancer de nouvelles choses* » (Senior Manager dealing with GM, entreprise K). De plus, au niveau de l'employé, l'entreprise affirme que le fait d'être envoyé en mission dans un bureau étranger permet d'acquérir de l'expérience et de la technicité ainsi que de développer son réseau professionnel, lequel pourra être ensuite utilisé par l'entité d'origine lors de son retour.

2.12. L'entreprise L

Selon l'entreprise L, la valeur ajoutée de l'expatriation se situe dans le développement des futurs leaders du groupe : « *Les futures personnes qui feront partie du comité de direction doivent avoir eu des expériences dans différents secteurs et dans différents pays, et cela pour la richesse des compétences de l'employé, pour son ouverture d'esprit et pour sa capacité à être fédérateur au niveau d'un comité de*

direction où on gère l'ensemble du groupe et pas un seul secteur » (HR Expatriation Manager, entreprise L).

3. Les éléments influençant la valeur ajoutée de l'expatriation

3.1. L'entreprise A

Pour l'entreprise A, le bénéfice ne semble pas être quelque chose de linéaire mais quelque chose de variable en fonction de l'individu. Effectivement, « *Certains vont apprendre de façon exponentielle tandis que d'autres vont apprendre de façon plus linéaire. C'est pour cela que le critère principal est la capacité à apprendre, inventer et transférer dans des contextes distincts ce qu'on a appris ici et là* » (Group HR Director, entreprise A). Cet élément peut dès lors, avoir un impact certain sur la valeur ajoutée du plan de MI en fonction de l'individu sélectionné.

Un autre élément faisant varier la plus-value de l'expatriation semble être relatif à une préparation organisée avant le lancement d'un projet. « *Les expatriations à court terme dans le cadre de l'un de nos projets ont contribué à une non-rencontre avec les résultats attendus car celles-ci n'ont pas été suffisamment préparées* » (HR Manager Central Functions, entreprise A). Pour maximiser la réussite d'un projet, l'entreprise opte pour la mise en place d'un processus durant lequel un start-up manager interne ou externe est désigné pour préparer ce genre de mission afin de former correctement les futurs expatriés.

3.2. L'entreprise B

D'après l'entreprise B, un élément important dans la maximisation du succès des missions d'expatriation, est que le groupe se focalise sur une population d'expatriés célibataires et généralement jeune. « *80% de notre population d'expatriés n'a pas d'enfant et est célibataire. [...] les jeunes talents sont d'une certaine manière plus taillables et corvéables pendant les 5-6 premières années de leur carrière et sont prêts à faire de sacrifices énormes à moindre coût pour l'entreprise* » (Global Mobility Manager Europe, entreprise B).

Un autre élément aidant à augmenter la plus-value de la MI réside dans la réintégration de l'individu au sein de l'entité d'origine après son expérience internationale. « *Il aura acquis des compétences, il aura été mis en dehors de sa zone de confort et aura grandi. [...] on espère donc que cette expérience amènera également une plus-value dans sa fonction suivante* » (Global Mobility Manager Europe, entreprise B).

3.3. L'entreprise C

Une des composantes influençant la valeur ajoutée de l'expatriation réside dans l'intégration du partenaire ; « *l'entreprise s'est rendu compte que si le partenaire de l'expatrié n'est pas intégré dans le*

pays d'accueil, il va demander à rentrer dans son pays d'origine et il y aura de forte chance qu'il ne revienne plus » (Global Mobility Advisor, entreprise C). Il est également important de préparer l'employé à son expatriation *« en mettant en place des formations et en privilégiant celles centrées sur la culture et coutumes du pays d'accueil [...] afin de maximiser les chances d'intégration de l'expatrié et ainsi accroître sa collaboration avec les équipes du pays d'accueil »* (Global Mobility Advisor, entreprise C).

3.4. L'entreprise D

Au niveau de l'entreprise D, un des éléments pouvant impacter négativement la plus-value de l'expatriation concerne le niveau de sécurité présent dans le pays hôte : *« ce qui revient le plus souvent c'est la dimension sécurité suivant le pays d'accueil [...] Cela peut vite devenir une angoisse pour l'expatrié et interrompre une mobilité »*. (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D). Le groupe est également attentif à la transparence quant aux missions associées à la mobilité car *« cela peut être aussi des déceptions des expatriés par rapport aux missions confiées dans le pays d'accueil »* (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D). Ensuite, l'entreprise D apporte une précision sur le rôle que le conjoint peut jouer au niveau de la variation de la plus-value *« si on ajoute à cela la femme qui ne trouve pas d'emploi, qui s'ennuie et qui ne parle pas la langue du pays [...] nous aurons une expatriation qui risque de se terminer plus tôt qu'initialement prévu »* (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D).

L'entreprise D dévoile certains éléments ayant un impact positif sur le bénéfice de l'expatriation. En effet, *« ce qui peut favoriser une plus-value de l'expatriation, c'est quelqu'un qui est tellement bien intégré et qui performe tellement bien que l'entité d'accueil ne veuille plus que cette personne parte [...] Parfois certains sites ne sont pas évidents à gérer ou ce sont des sites où il y a encore beaucoup de choses à améliorer [...] quand finalement ça fonctionne bien avec l'expatrié sur le site, cela fait beaucoup de bien à son entité d'accueil et c'est aussi un choix stratégique de l'entreprise d'étendre sa mission parce que si on l'enlevait trop prématurément on perdrait les bénéfices qu'on a eus jusque-là »* (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D).

3.5. L'entreprise E

Au niveau des éléments influençant la valeur ajoutée de l'expatriation, l'entreprise E est claire sur le fait que certains événements particuliers peuvent avoir un effet direct sur la valeur ajoutée. En effet, suite à l'épidémie du COVID-19, *« des project workers se sont vu retirer leur implication sur certains projets »* (Global Mobility Advisor, entreprise E) et ce suite à des restrictions budgétaires de la part du client, une planification du projet à une période plus lointaine ou bien pour des raisons sanitaires.

L'entreprise estime également que le processus de sélection a un rôle majeur dans la variation de la valeur ajoutée. Celle-ci est basée *« non seulement sur les capacités mais également sur l'expertise de*

l'employé, à savoir son niveau d'expérience et les projets précédents » (Global Mobility Advisor, entreprise E). De plus, la sélection peut également impacter financièrement la plus-value en fonction des politiques d'immigration « pour chaque employé ayant une nationalité hors UE, il nous faut un permis de travail. C'est un concept qui n'est pas toujours pris en compte par les managers. Cependant, il faut que tous les papiers d'immigration, dont le permis de travail, soient en règle et cela prend du temps et coûte de l'argent » (Global Mobility Advisor, entreprise E).

3.6. L'entreprise F

L'entreprise F estime que le processus de sélection est un élément affectant le bénéfice de l'expatriation. *« Il est essentiel que l'entreprise soit attentive à la sélection, parce que si cette étape n'est pas bonne, l'individu sera déçu par son expérience à l'étranger et l'entreprise aura fait face à des coûts tout au long du processus pour ne peut-être pas en retirer les bénéfices attendus » (Compensation and Benefits & International Mobility Manager, entreprise F).*

De plus, le groupe apporte une attention particulière à la réintégration des employés après la mission. *« Il s'agit d'une étape cruciale à son développement parce qu'il faut trouver pour l'individu une position qui corresponde à sa progression professionnelle [...] mais nous rencontrons des difficultés quand le poste équivalant à son profil n'est pas vacant lors de sa réintégration » (Compensation and Benefits & International Mobility Manager, entreprise F).*

3.7. L'entreprise G

La plus-value de l'expatriation semble varier en fonction de la conformité des pratiques internes aux normes légales : *« la conformité de nos pratiques de mobilité aux règles en vigueur dans le pays d'accueil et que l'individu soit expatrié légalement [...] s'il y a un accident du travail et que la personne n'a pas de permis de travail, elle n'est pas assurée » (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G).*

D'un point de vue opérationnel, il s'avère que d'avoir des processus bien établis et harmonisés amène également un meilleur ROI de l'expatriation : *« La décentralisation de nos pratiques de mobilité [...] si chaque division fait à sa manière en fonction de ses propres guidelines en MI, cela peut engendrer des coûts supplémentaires pour l'entreprise » (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G).*

3.8. L'entreprise H

L'entreprise H révèle deux éléments impactant la plus-value de l'expatriation dans le cadre de leurs plans de MI. Premièrement, la plus-value pourrait être accrue en fonction de la difficulté du rôle occupé par la personne mobile. En effet, *« si l'opportunité est une fonction très exigeante, la personne devra*

peut-être s'investir plus, faire des heures supplémentaires pour apprendre et ce n'est pas parce qu'on le veut mais parce qu'il y aura un besoin d'apprentissage rapide pour la mission » (Compensation & Benefits Global Mobility, entreprise H).

Deuxièmement, l'entreprise H assume que la sélection de la personne peut aussi influencer la plus-value de l'expatriation. « *Une personne déjà fortement impliquée et ayant déjà accompli des challenges conséquents apportera plus de bénéfice au processus d'expatriation* ». De plus, cela démontrera également « *le succès des politiques d'expatriation et elles continueront de grandir quantitativement et qualitativement* » (Compensation & Benefits Global Mobility, entreprise H).

3.9. L'entreprise I

Un facteur influençant la valeur ajoutée pour l'entreprise I est la qualité de vie dans le pays d'accueil. Cependant, celui-ci n'est pas dépendant de l'entreprise et il est essentiel d'y faire particulièrement attention car cela peut avoir un réel impact sur l'expérience de l'employé. « *Par exemple, dans certains pays l'immobilier a fortement augmenté. Ce n'est pas dépendant de nous sauf si on commençait à mettre des énormes allowances au niveau du logement pour que les gens puissent se loger dans un magnifique duplex en haut d'un building mais il faut rester raisonnable. Il faut qu'on fasse attention à cela également car il y a des pays qui deviennent tout d'un coup attractifs tandis que d'autres dégringolent. On ne peut pas les envoyer n'importe où* » (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

La situation du conjoint peut également influencer la valeur ajoutée de l'expatriation. En effet, l'entreprise localise ses employés et pratique également du recrutement international. Cependant, il arrive régulièrement que « *l'épouse veuille rentrer au bout de 3 ans. [...] La femme peut ne pas avoir retrouvé de job ou peut ne pas s'être intégrée socialement et le travailleur décide de retourner dans le pays d'origine. Cela a un coût et en plus on perd la personne* » (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

Enfin, la confiance est également un élément crucial permettant d'accroître la plus-value de l'expatriation. « *Nous savons que cette personne est fiable, elle est autonome et nous pouvons la mettre directement avec des clients. Nous n'oserions pas faire cela avec une personne fraîchement engagée que l'on doit former* » (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

3.10. L'entreprise J

La valeur ajoutée de l'entreprise J varie d'une part selon des variables sur lesquelles l'entreprise peut agir, à savoir « *en fonction de l'encadrement hiérarchique que l'employé reçoit durant tout le processus de MI [...] cela influence positivement la valeur ajoutée tant de l'entreprise que de l'individu* » (Senior HR Corporate, entreprise J). Elle varie également en fonction de la propre personnalité de

l'individu : *« nous ne pouvons pas toujours être sûrs de comment la personne réagira une fois à l'étranger, d'où l'importance du processus de sélection »* (Senior HR Corporate, entreprise J).

D'autre part, selon une variable sur laquelle l'entreprise n'a pas la mainmise et qui *« se rapporte à l'environnement économique dans lequel la mission aura lieu »* mais celui-ci *« nous ne pouvons pas le maîtriser »* (Senior HR Corporate, entreprise J).

3.11. L'entreprise K

Selon l'entreprise K, l'élément faisant varier la plus-value de l'expatriation est lié au contexte dans lequel l'expatrié sera intégré. *« Je pense que c'est très important que la société d'accueil investisse aussi dans l'apprentissage et l'évolution de la personne »* (Senior Manager dealing with GM, entreprise K). L'entreprise K met en place des échanges récurrents pour s'assurer de la bonne coopération entre les entités : *« On a toujours un contact avec la personne et le coach qui est ici en Belgique pour s'assurer que tout se passe bien, tant au niveau de la société d'accueil que de l'employé, et que les tâches qui sont données sont assez variées et assez complètes; donc il y a un suivi qui est fait pendant la mission »* (Senior Manager dealing with GM, entreprise K).

3.12. L'entreprise L

Selon l'entreprise L, le critère principal amenant une augmentation ou une diminution de la plus-value de l'expatriation est la sélection : *« la sélection [...] car il y a des gens qui sont expatriables et d'autres qui le sont moins. On peut perdre du temps et de l'argent à expatrier des personnes qui ne sont pas expatriables »* (HR Expatriation Manager, entreprise L). De plus, la perception de la MI internationale par le senior management peut également influencer le ROI en restreignant les expatriations par des politiques de coûts : *« Notre CEO est convaincu par la MI. S'il croit en la personne et aux ressources financières pour le faire, tous les signaux seront verts. Maintenant si le président de secteur gère ses coûts de manière à les restreindre et qu'il ne considère pas la MI comme essentielle pour le business de son secteur, la MI ne se fera pas [...] alors qu'il pourrait y avoir une expatriation bénéfique dans ce secteur-là »* (HR Expatriation Manager, entreprise L).

4. Les pratiques actuelles du suivi de la valeur ajoutée

4.1. L'entreprise A

Avant une expatriation, l'entreprise A réalise une projection de coûts. Ensuite, après discussion avec le manager de l'expatrié, l'offre d'expatriation est proposée.

Hormis cela, il n'y a pas de pratiques spécifiques relatives à la mobilité internationale au niveau des mesures et KPIs instaurés et centralisés au sein des ressources humaines. *« Je ne peux pas nier qu'il y ait une valeur à avoir un monitoring mais c'est du temps et on ne le fait pas »* (Group HR Director,

entreprise A). Par contre, le groupe montre un intérêt à la mise en place d'un processus plus automatisé en général : *« j'aimerais bien aller vers quelque chose de plus automatisé car ce serait plus efficace pour certaines tâches nécessaires, cela amènerait de la plus-value dans notre travail. Ce n'est pas le cas aujourd'hui avec la façon dont elles sont gérées »* (HR Manager Central Functions, entreprise A).

En général, les expatriés sont soumis aux mêmes indicateurs et KPIs que les personnes locales et le groupe ne désire pas changer d'optique à ce niveau-là : *« je ne suis pas pour les déconnecter des processus habituels des travailleurs standards. Des processus spécifiques pour les expatriés [...] faciliteraient encore moins leur intégration s'ils ne participent pas aux même KPIs que les locaux »* (HR Manager Central Functions, entreprise A).

Cependant, l'entreprise A est en train d'élaborer une enquête de satisfaction auprès de ses expatriés afin de pouvoir avoir un retour d'expérience sur le déroulement de tout le processus à plusieurs étapes.

4.2. L'entreprise B

L'entreprise B ne dispose pas non plus de mesures lui permettant de suivre la plus-value retirée de l'expatriation. *« On tourne en rond depuis des années pour pouvoir quantifier et mesurer le retour sur investissement de nos expatriations »* (Global Mobility Manager Europe, entreprise B). En Effet, l'entreprise rencontre un obstacle majeur dans la conceptualisation d'un modèle lui permettant de quantifier cette valeur ajoutée. *« Je ne sais pas quantifier combien il a acquis en expérience [...] disons que cette personne que j'ai envoyé à l'étranger a progressé d'une échelle de 6.5/10 à 7.5/10, comment peut-on évaluer si un point sur 10 vaut véritablement le double ou le triple du coût que l'entreprise a investi tout au long de sa mission ? »* (Global Mobility Manager Europe, entreprise B). À cela s'ajoute une difficulté supplémentaire : *« on sait évaluer comment il a grandi, combien il a coûté mais on sait très difficilement mettre en rapport le prix, c'est-à-dire des données objectives, avec ses performances, qui elles sont subjectives »* (Global Mobility Manager Europe, entreprise B).

4.3. L'entreprise C

L'entreprise C met en place plusieurs collectes de données relatives à la MI tant pour les expatriés que pour les impatriés. *« Nous pouvons nous imaginer ce qui est prioritaire, mais dans les faits, cela peut être complètement différent pour eux. Nous voulons nous assurer de comprendre ce qui est recherché par les employés, si l'accompagnement est optimal et les potentiels souhaits »* (Global Mobility Advisor, entreprise C). Cela permet également à l'entreprise d'attirer l'attention sur des éléments relatifs à la gestion de la MI et donc de perpétuer l'amélioration continue du service.

Au niveau financier, il y a des business case qui sont réalisés avant chaque expatriation où le coût total du package est calculé. De plus, le groupe réalise également certaines vérifications supplémentaires

afin de maximiser les chances de succès de la mission : « *Nous regardons également si cette personne n'a pas eu un problème d'intégration et nous nous questionnons si oui ou non l'entreprise prendra le risque de l'envoyer à l'étranger* » (Global Mobility Advisor, entreprise C).

Au sein de l'entreprise C, les investissements et les bénéfices financiers de leurs projets nécessitant une expatriation sont concrètement anticipés. Un budget est mis en place afin de le comparer avec le bénéfice réel par la suite. En effet, « *dès lors où nous avons un bénéfice financier, nous calculons combien d'impatriés nous avons, à combien revient leur package salarial et nous pouvons en déduire le bénéfice financier pour le projet, mais cette étape n'est pas réalisée au sein de notre service* » (Global Mobility Advisor, entreprise C).

De plus, l'entreprise considère que les variables non financières sont « *trop compliquées à mesurer et sont plutôt approximatives* » (Global Mobility Advisor, entreprise C).

4.4. L'entreprise D

Le département en MI produit un business case pour chaque processus. Celui-ci comprend tous les coûts financiers. En plus de ces éléments, il sera également inclus l'objectif de la mission : « *la problématique du site par exemple, il y a des problèmes de fiabilité sur une de nos lignes de production [...] et nous voulons envoyer telle personne travailler là-bas pour améliorer la qualité des produits* » (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D). Cela laisse à penser que l'objectif de la mission est clairement défini et pourra par la suite être suivi « *la performance n'est pas vérifiée par le senior management de l'entreprise mais cela va se faire dans le site d'accueil* » (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D).

Il existe également d'autres mesures prises au niveau du processus de gestion de la MI telles que le temps du service en MI à délivrer le package, le temps entre l'offre de mission et l'acceptation. « *Ces indicateurs nous permettent de voir si nous avons un processus assez rapide car parfois le business estime que c'est long. [...] Les discussions et les négociations sont parfois nombreuses car il arrive que les expatriés s'attendent à avoir un grand « gap » salarial mais ce n'est pas toujours le cas* » (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D).

4.5. L'entreprise E

Au niveau des Project Workers l'entreprise E élabore un business case des coûts anticipés de l'expatriation et en déduit également le bénéfice probable qui en ressortira en fonction du chiffre d'affaires généré par le projet sur lequel l'employé est affecté. Sur base de ces éléments, la décision de procéder à l'expatriation se formalisera ou non. « *Nous réalisons une étude pour voir cela [...] Nous avons les costs calculation et si ceux-ci sont très hauts par rapport aux gains, nous ne procédons pas à l'expatriation* » (Global Mobility Advisor, entreprise E). L'entreprise impose également une évaluation

des performances dans le pays d'accueil dans le cadre d'une MI plus classique, comme par exemple les transferts d'employés entre entreprises sœurs pour une période donnée. L'évaluation sera remise au pays d'origine.

4.6. L'entreprise F

L'entreprise F réalise, pour chaque projet d'expatriation, des business case relatifs aux coûts d'expatriation. Ces rapports sont très détaillés et comprennent : *« tous les coûts qui entourent la personne, les primes d'expatriation ainsi qu'une marge incluse que l'entité de gestion de la MI du groupe va refacturer en supplément »* (Compensation and Benefits & International Mobility Manager, entreprise F). L'entreprise fonctionne dans la plupart des cas par la mise en place de projets de construction conséquents. Dans le cadre où un projet serait initié par un état, *« nous faisons une estimation des coûts entre les différentes possibilités d'expatriation pour les employés et nous formulons un prix à l'état. C'est une forme de devis et bien sûr il y a une marge derrière »* (Compensation and Benefits & International Mobility Manager, entreprise F). De par ce fait, lors de ce type d'expatriation, l'entreprise arrive à dégager un bénéfice financier. Cependant, les éléments non financiers ne sont pas pris en considération.

4.7. L'entreprise G

L'entreprise G met en place divers reportings tels que le nombre d'expatriations, le nombre d'expatriés dans les différentes divisions, la diversité des expatriés. *« Ce sont des reportings que j'appelle population Reportings et qui sont relatifs à des questions stratégiques »* (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G).

En addition, les gestionnaires de la MI doivent également établir un budget des coûts et une prévision du ROI si possible. Cela comprend *« ce que ça nous coûte d'avoir autant de personnes du groupe en expatriation, ce qu'on va payer aux consultants mais également la différence entre avoir envoyé un employé vers ce pays comparé à la mise en activité d'une personne locale pour pouvoir dire que l'investissement a été rentable »* (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G). En général, le retour sur investissement est possible lorsque les résultats de la mission peuvent se chiffrer facilement, comme par exemple lors de l'envoi d'un commercial ayant pour but d'augmenter le volume des ventes dans une région. Cependant, pour des expatriations dédiées au développement des talents, *« c'est un exercice informel et nous le réalisons parfois, mais nous avons tendance à dire que c'est un investissement pour le futur sans vraiment procéder à des vérifications plus loin dans sa progression de carrière. C'est quelque chose que l'on doit encore améliorer »* (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G).

4.8. L'entreprise H

Au sein de l'entreprise H, les plans de MI doivent être approuvés par le senior management. Généralement, l'information fournie pour justifier le plan de MI est relative aux bénéfices non financiers que cela va apporter. « *Nous devons décrire le bénéfice d'avoir telle personne dans tel endroit. C'est souvent une information non financière* » (Compensation & Benefits Global Mobility, entreprise H). La MI est perçue comme un moyen de développement des jeunes talents à haut potentiel. « *Au niveau de la hiérarchie, ils ne sont pas intéressés par les aspects financiers car ils sont au courant que c'est coûteux mais ils veulent cependant s'assurer que le montant des compensations n'est pas exorbitant* » (Compensation & Benefits Global Mobility, entreprise H).

4.9. L'entreprise I

Pour les expatriations, un business case des coûts que cela va engendrer est souvent demandé par le senior management; c'est sur cette base que la décision d'envoyer l'employé à l'étranger est prise ou non.

À l'heure actuelle, l'entreprise I n'a pas de mesure ou de rapport spécifiques à la MI en place. Cependant, l'intervenant de l'entreprise I est d'avis qu'il faudrait réaliser des enquêtes auprès des employés pour « *voir ce qu'eux ils en pensent. Je pense que ces enquêtes démontreraient des choses positives car leurs expériences le sont. Dans le cas contraire, l'information remonterait vers moi* » (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

4.10. L'entreprise J

Dans l'entreprise J, il n'y a pas de reporting ou de mesure mis en place dans le contexte de la MI. Cependant, un suivi permanent est réalisé par les ressources humaines afin « *de vérifier si tout se passe bien, si l'employé est épanoui dans son travail et s'il a tout ce dont il a besoin. De plus, deux évaluations sont réalisées chaque année* » (Senior HR Corporate, entreprise J). En outre, l'entreprise est transparente au niveau des promotions en interne. « *Nous faisons des déplacements globaux avec des promotions. C'est un processus formel et les promotions sont annoncées. C'est communiqué dans le groupe mais il n'y a pas de système automatisé* » (Senior HR Corporate, entreprise J).

4.11. L'entreprise K

L'entreprise K rend disponibles les offres de missions en interne aux personnes pouvant répondre aux critères nécessaires pour leur réalisation. Ensuite, les candidats réaliseront un business case personnel en exprimant les motivations et les bénéfices potentiels pour l'employé. De plus, l'entreprise K impose une évaluation par le pays d'accueil pour toute expatriation : « *tout employé est évalué par le pays d'accueil [...] et on essaye de retranscrire l'évaluation qu'on a du bureau étranger vers nos KPI's belges pour les intégrer dans l'évaluation annuelle* » (Senior Manager dealing with GM, entreprise K).

4.12. L'entreprise L

L'entreprise L a réalisé un projet pilote concernant le suivi de l'acquisition des compétences tout au long du processus de MI : *« l'ambition d'imaginer [...] un processus systématique dans lequel on suivrait l'évolution en termes d'acquisition de compétences [...] par le biais de feedbacks réguliers afin de voir dans quelle mesure l'expatriation a amené l'acquisition de compétences soft et puis au fur et à mesure quelles actions peuvent être entreprises »* (HR Expatriation Manager, entreprise L). Le HR Expatriation Manager réalise également un business case détaillé relatif aux coûts de l'expatriation. Celui-ci est transmis au directeur de secteur et l'expatriation est ensuite validée par l'ensemble du comité de direction : *« Il y a une liste de 30 points comprenant des coûts directs et indirects que j'essaie d'estimer au mieux et cela rentre en compte dans la prise de décision par le comité de direction »* (HR Expatriation Manager, entreprise L).

5. Les enjeux futurs de la mobilité internationale

5.1. L'entreprise A

Selon l'entreprise A, les enjeux futurs liés à la MI sont associables aux enjeux actuels rencontrés par celle-ci. *« La mobilité des travailleurs se complexifie, avec énormément de règles au sein de l'Union Européenne qui se rigidifient et une administration qui devient très complexe. On parle d'une Europe sans frontière mais dans la réalité ce n'est pas le cas »* (HR Manager Central Functions, entreprise A). De plus, l'entreprise est confrontée à une recrudescence de plans de mobilité à court terme ou ponctuels pour lesquels l'entreprise doit *« trouver des compensations qui tiennent la route et qui ne représentent pas un coût abominable pour l'entreprise, tout en trouvant des facilités d'administration et de monitoring beaucoup plus fluides car les STA représentent autant de travail et de coordination que les LTA »* (HR Manager Central Functions, entreprise A).

5.2. L'entreprise B

Selon l'entreprise B, les enjeux de la mobilité viennent du fait que *« l'âge d'or de l'expatriation est derrière nous »* (Global Mobility Manager Europe, entreprise B). L'intervenant au sein du groupe insiste sur le fait que beaucoup d'avantages étaient alloués aux expatriés par le passé mais que ce temps est révolu. *« Le véritable challenge futur est de rendre la MI attractive tout en réduisant le package. [...] Toutes les sociétés sont soumises aux mêmes contraintes budgétaires »* (Global Mobility Manager Europe, entreprise B).

5.3. L'entreprise C

D'après l'entreprise C, les enjeux futurs se situent dans *« la sensibilisation des équipes locales aux étrangers »* (Global Mobility Advisor, entreprise C). La perception que les locaux ont des expatriés est très souvent négative car ces derniers sont souvent assimilés à des personnes avec de hauts revenus. Le

choix de la mobilité internationale, même s'il repose sur un choix complexe et demande de nombreux sacrifices, n'est généralement pas ingéré comme tel selon le Global Mobility Advisor. « *Je pense que c'est opportun de sensibiliser les gens aux difficultés que peuvent rencontrer les expatriés* » (Global Mobility Advisor, entreprise C).

5.4. L'entreprise D

Les enjeux liés à la MI au sein de l'entreprise D sont en quelque sorte imposés par la stratégie d'optimisation des coûts au sein du groupe. « *La réduction de nos coûts nous oblige à justifier tous les coûts engendrés par la MI et nous devons également nous assurer que l'envoi de nos employés à l'étranger correspond à une stratégie du groupe* » (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D).

Un autre enjeu auquel le groupe est régulièrement confronté est la gestion des plans d'expatriation vers des destinations où le climat peut être défavorable : « *le développement du nombre d'expatriations dans les pays qui sont aujourd'hui vus comme des zones à risques* » (International Mobility Segment Coordinator, entreprise D).

5.5. L'entreprise E

Les enjeux en lien avec la MI sont pour l'entreprise E de garder des contacts avec les autres entités présentes dans le monde entier et de rester au courant de ce qui se fait dans les autres pays. Un autre enjeu est de « *rester à la pointe de la technologie dans la mesure où il y a dans tous les pays des populations internationales. [...] Afin de gérer nos populations d'expatriés de la manière la plus efficace possible et de restreindre les tâches administratives que l'on impose aux employés* » (Global Mobility Advisor, entreprise E). Enfin, un autre aspect est de rester continuellement en alerte sur le contexte international et les implications au niveau MI que cela peut apporter : « *le Brexit a énormément impacté notre travail [...] c'est là que les relations et le partage d'information avec nos homologues à l'étranger sont très importants* » (Global Mobility Advisor, entreprise E).

5.6. L'entreprise F

Les challenges relatifs à la MI sont, pour l'entreprise F, de continuer à motiver ce genre de programme afin « *d'envoyer les belges à l'étranger pour faire venir de nouveaux profils étrangers en Belgique* » (Compensation and Benefits & International Mobility Manager, entreprise F) et également d'attirer des étudiants internationaux : « *L'autre challenge c'est d'attirer des stagiaires qui viennent de l'étranger et qui recherchent des stages [...] afin d'avoir des profils différents de ceux qui se trouvent en Belgique* » (Compensation and Benefits & International Mobility Manager, entreprise F).

5.7. L'entreprise G

L'entreprise G mentionne deux types de challenges auxquels elle sera confrontée dans les périodes à venir. Premièrement, à très court terme, *« c'est la gestion de l'après coronavirus à court terme [...] ; il y a également tous les changements au niveau des lois que nous devons suivre de près. La législation est différente pour chaque pays du point de vue de la sécurité sociale, de l'impôt et des taxes. Cela reste très complexe pour l'équipe en MI, il faut gérer et suivre tous ces changements d'un côté et de l'autre, il faut avertir le business »* (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G).

D'un point de vue plus stratégique, le challenge est : *« approfondir nos méthodes en reporting pour identifier le return on investment. Le processus opérationnel doit aboutir à une stratégie afin d'optimiser le processus d'expatriation [...] il faut disposer des chiffres et mesures pour montrer au comité exécutif ce que la stratégie en MI apporte au groupe »* (Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager, entreprise G).

5.8. L'entreprise H

L'entreprise H estime que la crise du COVID-19 a démontré les quelques grands challenges de demain au niveau de la MI. Dans un premier temps, le senior management sera de plus en plus amené à se poser la question de savoir si un plan de MI est réellement nécessaire. *« Si tu peux conduire un business de la maison comme c'est le cas pour le moment pour de nombreux grands groupes à l'heure actuelle, alors le questionnement de la nécessité d'envoyer une personne à l'étranger viendra plus régulièrement sur la table »* (Compensation & Benefits Global Mobility, entreprise H). En outre, l'entreprise prévoit que *« nous allons atteindre un pic de la MI d'ici les 5 prochaines années. Cependant, les avancées en technologie et en communication pourraient la restreindre aux cas pertinents »* Global Mobility (Manager, Entreprise H).

5.9. L'entreprise I

Les challenges de l'entreprise I sont relatifs à la complexification des différentes législations relatives au travail. *« Tout ce qui concerne les changements de législation au niveau de l'immigration et du travail [...] cela se complexifie de plus en plus et de plus en plus vite »* (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

De plus, l'entreprise I ne dispose pas des capacités de suivi approfondi au cas par cas. *« L'entreprise est présente dans le monde mais nous sommes tout de même une société de petite taille et nous ne pouvons pas nous permettre d'avoir un back up pour chaque personne »* (Senior HR Manager dealing with GM, entreprise I).

5.10. L'entreprise J

Le plus grand challenge de l'entreprise J au niveau de la MI est de continuer à expatrier un certain nombre d'employés. « *Nous voulons surtout dans un premier temps continuer à maintenir un minimum de nos effectifs en expatriation [...] ce sont des expériences très riches pour le groupe* » (HR Corporate Manager, Entreprise J).

La crise du COVID-19 a également eu des répercussions sur le groupe et en aura certainement d'autres par la suite. « *La force de notre groupe se révèle encore plus lorsque nous subissons une crise comme celle que nous vivons actuellement, en ce sens que chaque entité est atteinte par la crise à différents degrés dans le monde. Néanmoins, la solidité et la cohésion de notre groupe permettent la survie de chacune des entités* » (HR Corporate Manager, Entreprise J). Pour faire face à ce challenge, l'entreprise compte sur les compétences de ses employés. « *Nous arrivons à faire cela, entre autres, parce que nous avons des managers un peu partout dans le monde et pour garder ce niveau de compétences, il est indispensable que nous puissions conserver les expatriations* » (HR Corporate Manager, Entreprise J).

5.11. L'entreprise K

Pour l'entreprise K, les challenges futurs en MI sont spécifiques d'une part à l'augmentation des coûts induits par celle-ci pour les entreprise et d'autre part à la crise du Coronavirus. En effet, selon l'intervenant, « *la tendance de certains clients [...] c'est que la MI commence à coûter de plus en plus cher au niveau administratif et donc on essaye de la limiter* » (Senior Manager dealing with GM, entreprise K). De plus, la crise du COVID-19, à plus long ou moyen terme, pourrait amener une situation de « *crise financière où il va falloir limiter les coûts. La MI va être un poste qui sera limité au strict essentiel* » (Senior Manager dealing with GM, entreprise K).

5.12. L'entreprise L

Les enjeux futurs de l'entreprise L sont spécifiques au contrôle en termes de législation et d'immigration fiscale et sociale. « *Je mets un point d'honneur à faire les choses proprement mais je constate qu'il y a quand même peu de contrôle pour vérifier que les gens sont en ordre au niveau de la législation. [...] L'enjeu sera de voir l'évolution des contrôles et des sanctions à cet égard* » (HR Expatriation Manager, entreprise L). En outre, un enjeu à court terme est la gestion de la crise sanitaire du COVID-19 : « *tous nos recrutements sont gelés. Par exemple, nous avons un employé en partance pour deux ans à Singapour mais nous devons attendre que le gouvernement belge l'autorise à voyager là-bas* » (HR Expatriation Manager, entreprise L).

IV. Analyse et discussion des résultats

Après avoir établi la mise à plat du matériau collecté lors des différents interviews semi-directifs, il est opportun maintenant de procéder à la compréhension des données en parallèle avec la théorie du ROI de l'expatriation. En Figure 8, se trouve un récapitulatif condensé des caractéristiques principales des entreprises de l'échantillon.

Figure 8 : La liste des entreprises participantes

Entreprise	Siège Social	Secteur d'activité	Population d'expatriés	Département spécifique à la MI	Nombre d'intervenants
Entreprise A	Belgium	Construction	45	Non	3
Entreprise B	Belgium	Alimentaire	1000-1200	Oui	1
Entreprise C	France	Energie	3400	Oui	1
Entreprise D	Luxembourg	Industrie lourde	100-150	Oui	2
Entreprise E	USA	Consultance	500	Oui	1
Entreprise F	France	Energie	600	Oui	1
Entreprise G	Belgium	Construction	100	Non	1
Entreprise H	Netherlands	Industrie légère	80	Non	1
Entreprise I	Belgium	Audio-visuel	140-150	Non	1
Entreprise J	Belgium	Industrie légère	15	Non	1
Entreprise K	USA	Consultance	Info à recevoir	Oui	1
Entreprise L	Belgium	Industrie lourde	125	Non	1

1. L'intérêt envers la thématique

McNulty et al. (2009) mentionnent que la plupart des managers perçoivent le concept de ROI comme étant inadapté à l'expatriation. Un constat direct découlant des données collectées est qu'au jour d'aujourd'hui, même si l'adaptabilité du ROI peut être remise en question de par sa non-utilisation, plusieurs intervenants ont quand même montré un réel intérêt pour le monitoring et le suivi de la valeur ajoutée de l'expatriation, même s'ils ne l'appliquent pas directement au sein de leur entreprise. De plus, selon un intervenant privilégié, *« beaucoup de sociétés aimeraient quantifier le retour sur investissement de l'expatriation, cela nous est fréquemment demandé. En général, nos clients sont intéressés par les pratiques mises en place au sein d'autres entreprises et qui pourraient être transposées. Ce qui remonte le plus souvent c'est l'aspect financier [...]. Nous voyons que l'aspect humain n'est pas prioritaire, même si certaines choses sont mises en place pour calculer le taux de réussite ou analyser les autres apports de la MI »* (Senior Manager Client Engagement EMEA, consultant B). Un second intervenant privilégié confirme ce qui a été précédemment dit : *« J'aime cette approche d'un point de vue académique [...] mais je ne pense pas que cela se fera dans la pratique. Je pense que certains points des théories peuvent être mis en application, mais en MI, nous sommes toujours en manque de temps et de ressources pour tenir à jour notre travail quotidien. Nous courons derrière la réalité »* [traduction libre] (Global Mobility Manager, consultant A).

Dans le Tableau 1 ont été recensées les principales réponses positives des différents intervenants au niveau de l'utilité de la mise en place d'un processus formel.

Tableau 1 : L'intérêt vis à vis du ROI évoqué par les intervenants lors de l'étude

Entreprise B	<i>Si tu as la réponse, je la veux bien car nous tournons en rond depuis des années pour pouvoir quantifier et mesurer ce retour sur investissement (...) on investit énormément d'argent dans un expatrié alors on espère un return assez important (...) Il y a des fois où ce n'est clairement pas un succès et il est toujours bon d'avoir des statistiques pour dire d'accord on a envoyé 100 personnes et sur ces personnes il y en a 60 qui ont rempli leurs objectifs, mais il faudrait peut-être revoir, avant d'envoyer les prochains, ce qui n'a pas été avec les 40 autres. C'est à un moment donné avoir des statistiques qui permettent d'établir une stratégie pour le futur.</i>
Entreprise G	<i>Aller encore plus loin dans le reporting et regarder le return on investment, nous estimons que le processus opérationnel doit aboutir à une stratégie afin d'optimiser le processus opérationnel [...] Il faut créer des mesures et faire un lien avec les chiffres pour montrer au comité exécutif ce que la MI apporte à l'entreprise.</i>
Entreprise H	<i>Pour le moment nous sommes plus concernés par la mise en place de facilités pour les échanges mais cela pourrait venir dans le futur. Clarifier le bénéfice de l'expatriation deviendra de plus en plus important.</i>
Entreprise K	<i>Je pense que de plus en plus les sociétés vont se demander quelle mobilité on garde, laquelle on suspend. Je pense que ce travail sera fait de plus en plus par les entreprises et on le constate déjà maintenant chez nos clients et chez nous-mêmes où de nombreuses MI sont gelées au vu du contexte actuel.</i>
Entreprise L	<i>Aller jusqu'à analyser financièrement, non-financièrement pour l'employé et pour l'entreprise le Return de la MI c'est super mais cela prend beaucoup de temps.</i>

Réponse à la question de recherche : *Le concept du ROI de l'expatriation suscite de l'intérêt auprès des responsables en MI même s'il n'est pas mis en pratique au sein des entreprises.*

2. Le positionnement des entreprises par rapport au contexte théorique

L'échantillon de l'étude confirme le constat affirmant que les entreprises ne mettent généralement pas en place de suivi formel au niveau du ROI de l'expatriation (Tableau 2). Au sein de l'échantillon, aucune entreprise sondée ne réalise de processus global dédié à capturer la valeur ajoutée financière et non financière de l'expatriation. Les résultats de l'échantillon semblent toujours correspondre à l'affirmation de McNulty et al. (2009) laquelle estime que le ROI est « *très faiblement calculé dans les entreprises globales* » [traduction libre] (McNulty et al., 2009 : 900). Ceci étant dit, cette affirmation peut être nuancée. Il s'avère que trois entreprises sondées (C, E et F) arrivent à dégager le ROI financier de l'expatriation. L'élément favorisant la capture de ce bénéfice financier provient directement de l'objectif des missions. En effet, dans certains cas où les expatriations ont pour objectif de remplir un contrat de prestation de services pour un client externe dans le cadre de la consultance, ou dans la réalisation de projets conséquents pour des tiers, une marge leur est directement facturée. Ce montant peut être directement alloué aux coûts de l'expatriation et un bénéfice financier peut être évalué.

En outre, il semble que l'investissement financier de l'expatriation est suivi dans toutes les entreprises, quels que soient l'objectif des missions, le type de secteur d'activités ou de population d'expatriés. Dans les missions destinées aux projets internes à l'entreprise ou dans le cadre du développement des employés, le bénéfice financier ne semble pas être capturé.

Tableau 2 : La présence de processus formels relatifs à la MI

	ROI global de l'expatriation	Investissement financier	Investissement non financier	Bénéfice financier	Bénéfice non financier
Entreprise A	✗	✓	✗	✗	✗
Entreprise B	✗	✓	✗	✗	✗
Entreprise C	✗	✓	✗	✓	✗
Entreprise D	✗	✓	✗	✗	✗
Entreprise E	✗	✓	✗	✓	✗
Entreprise F	✗	✓	✗	✓	✗
Entreprise G	✗	✓	✗	✗	✗
Entreprise H	✗	✓	✗	✗	✓
Entreprise I	✗	✓	✗	✗	✗
Entreprise J	✗	✓	✗	✗	✗
Entreprise K	✗	✓	✗	✗	✗
Entreprise L	✗	✓	✗	✗	✗

Réponse à la question de recherche : *Le processus global du ROI de l'expatriation n'est pas mis en place par les entreprises. Dans la plupart des cas seulement, une analyse approfondie des coûts est établie et dans de plus rares cas, le bénéfice de l'expatriation (financier ou non financier) est suivi par l'entreprise quand un chiffre d'affaire est généré par la mission.*

3. Le type de population d'expatriés

Dans le Tableau 3, les entreprises ont été catégorisées par leur type de population. Les profils généralement utilisés en MI ont également été ajoutés à titre informatif. En fonction de la taille de la population en MI, les entreprises peuvent être regroupées en 3 catégories à savoir une population petite, moyenne ou grande. Un premier constat qu'il est possible d'émettre est qu'au sein des petites populations, les plans de MI sont généralement approuvés par le comité exécutif de l'entreprise et il existe une grande relation de confiance entre les personnes sélectionnées pour les missions et le senior management de l'entreprise. En général, les types de profils envoyés sont des ingénieurs ou des cadres avec un certain niveau managérial. Au sein de cette catégorie, le suivi du développement et de la carrière de l'expatrié est généralement plus informel : *« Je prône pour l'intersubjectivité en matière de talent management; cela doit être un processus de décisions managériales éclairé et cela nécessite plus que tout autre process RH une notion de proximité et de contact interpersonnel »* (Group HR Director, entreprise A). Dans l'entreprise J, *« toute expatriation est décidée par le comité exécutif et discutée selon les modalités avec le General Manager de la zone »* (Senior HR Corporate, entreprise J). En ce qui concerne les entreprises à moyenne et à grande population d'expatriés, le besoin de suivi du ROI de l'expatriation va dépendre plus de l'environnement économique dans lequel l'entreprise se situe et de l'intérêt du senior management pour les données de l'expatriation. En effet, un contexte de restriction des coûts pourrait justifier un besoin de suivi de la valeur ajoutée de l'expatriation. McNulty et De Cieri (2013) mentionnent que la mise en place du ROI de l'expatriation est utile à partir du moment où il y a une raison claire et précise pour son implémentation.

Réponse à la question de recherche : *Dans les entreprises à faible population d'expatriés où les employés sélectionnés sont des personnes de confiance et ont déjà un certain poids dans l'entreprise, le ROI de l'expatriation ne semble pas être une priorité pour justifier la MI.*

Tableau 3 : Le type de population d'expatriés

Type de population	Entreprise	Population d'expatriés	Profils en MI
Petite	Entreprise J	15	Ingénieurs
	Entreprise A	45	Ingénieurs / Cadres Ouvriers (cas spécifiques)
Moyenne	Entreprise H	80	Cadres
	Entreprise G	100	Cadres
	Entreprise L	125	Ingénieurs Fonctions centrales
	Entreprise D	100-150	Ingénieurs
	Entreprise I	140-150	Cadres Fonctions techniques
Grande	Entreprise K	>300	Consultants (Junior – expérimenté)
	Entreprise E	500	Consultants (+3 ans d'expérience)
	Entreprise F	600	Ingénieurs Fonctions support ouvriers
	Entreprise B	1000-1200	Cadres Fonctions support
	Entreprise C	3400	Ingénieurs Fonctions support

4. La vision du senior management

Durant les interviews, les intervenants ont été questionnés sur l'information requise par le senior management de l'entreprise dans le cadre de la mobilité. L'idée de cette question se base sur la citation de Prasad Setty, directeur du service People et Analytics de Google : « *Pour l'implémentation d'une équipe efficace en people analytics vous avez besoin de deux préconditions. La première est d'avoir des leaders qui portent une réelle attention aux employés, ainsi que des leaders RH portés vers les données. Dans la plupart des cas nous rencontrons l'opposé* » [Traduction libre]. En outre, selon la méthodologie de l'« Action Research » proposée par McNulty et De Cieri (2013), la première étape de la méthode proposée pour la mise en place du ROI est de définir à quels fins le senior management de l'entreprise pourrait utiliser l'information obtenue par le biais du ROI de l'expatriation. En effet, montrer et prouver son utilité favorisera d'une part son acceptation et d'autre part le choix des mesures créées en adéquation avec les objectifs stratégiques poursuivis par la MI. Dans un premier temps, il est utile de rappeler que toutes les entreprises réalisent les estimations de coûts et ces informations sont remontées au senior management de l'entreprise. Les méthodologies de capture des coûts sont généralement poussées et se rapprochent de la méthode ABC proposée par Nowak et Linder (2016). Ce constat peut être appuyé par l'avis de l'un de nos intervenants privilégiés, lequel mentionne : « *dans notre entreprise, nous réalisons un business case très détaillé au niveau des coûts et opportunités pour les missions de MI. Je pense qu'effectivement les entreprises qui réalisent les estimations de coûts sont majoritaires* » [Traduction

libre] (Global Mobility Manager, consultant A). Dans le Tableau 4, se retrouvent les éléments supplémentaires mentionnés par les intervenants.

Tableau 4 : L'information demandée par le senior management des entreprises sondées

Entreprise B	Faisabilité des missions durée du processus
Entreprise C	Analyses des enquêtes de satisfaction et des problèmes rencontrés
Entreprise D	Objectif de la mission
Entreprise E	Bénéfice financier
Entreprise G	Analyse de la population d'expatriés
Entreprise H	But et bénéfices non financiers de la mission Cohérence des politiques de package
Entreprise I	Information sur la population d'expatriés

D'une part, l'information concernant les politiques et l'efficacité de la MI a été abordée (faisabilité des missions, temps du processus entre l'offre de mission et l'envoi effectif, remontée des problèmes rencontrés, bénéfice financier de l'expatriation) et d'autre part des informations relatives aux individus ont été mentionnées (population, résultats des enquêtes de satisfaction, objectifs des missions). Cependant, nous remarquons que dans certaines entreprises seulement, le senior management est intéressé par l'information sur la plus-value de l'expatriation. Les personnes interviewées ont dans l'ensemble affirmé qu'il existe une plus-value, le cas contraire la MI ne persisterait pas. Cependant, la tendance générale tend à se questionner sur les cas dans lesquels le ROI serait utile au senior management. De plus, selon plusieurs intervenants, le ROI de l'expatriation ne peut être mis en place que si le senior management de l'entreprise y voit un intérêt. La mise en place de celui-ci requiert des ressources financières et non financières et doit pouvoir répondre à des besoins pour favoriser son implémentation.

Réponse à la question de recherche : *La mise en place du modèle du ROI peut être favorisée par un besoin de justification de la MI au senior management de l'entreprise.*

5. La définition de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée de l'expatriation semble (Tableau 5), au sein de l'échantillon, avoir de nombreuses caractéristiques non financières. Les éléments les plus souvent pointés par les entreprises sondées sont le développement des compétences de l'employé, le transfert de connaissances, de compétences et d'informations entre filiales et le renforcement de la collaboration entre les partenaires. Dès lors, il est possible de faire un lien entre la théorie du capital humain de Welch et al. (2009) et ces caractéristiques non financières du bénéfice de l'expatriation. En effet, les plans de MI apportent

automatiquement une partie de bénéfices non financiers liés au capital humain, lesquels sont plus difficilement mesurables.

De plus, les intervenants ont également souligné différents bénéfices non financiers se rapportant aux pratiques RH (rétention du personnel, transfert de culture et de valeurs et acquisition d'une expertise interculturelle) et aux objectifs de l'entreprise (productivité rapide, harmonisation des processus, déploiement de projets). Les résultats montrent aussi un intérêt financier à l'expatriation, tant d'un point de vue de l'entreprise dans le cadre d'une marge bénéficiaire sur une prestation que d'un point de vue de l'employé de par son augmentation salariale. Cela reste en ligne avec les différentes théories qui affirment que la plus-value de l'expatriation est financière et non financière ainsi qu'individuelle et au niveau de l'entreprise (McNulty et Tharenou, 2004; McNulty et De Cieri, 2013; Doherty et Dickmann, 2012; Welch et al., 2009). Un élément d'analyse supplémentaire ressortant des interviews est que certaines entreprises n'incluent pas le bénéfice financier de l'expatriation dans leur définition de la valeur ajoutée. En analysant les types d'entreprises qui n'accordent qu'une faible importance au bénéfice financier, il apparaît que celles-ci appartiennent à différents secteurs d'activité mais ont en commun d'utiliser la MI principalement dans le but de développer les talents, à former les futurs leaders de l'entreprise. En effet, dans ce contexte, la valeur ajoutée de la MI est généralement invisible au retour de l'employé et peut être perçue à plus long-terme.

Réponse à la question de recherche : *Le bénéfice financier direct de l'expatriation est un élément potentiellement capturable tandis que le bénéfice non financier est plus indirect, par exemple l'augmentation accélérée des compétences, la performance, le développement des compétences managériales ont une temporalité plus lointaine et sont plus difficiles à suivre au cours du temps.*

Tableau 5 : Les éléments composant la valeur ajoutée de l'expatriation selon les intervenants

Valeur ajoutée apportée par la MI selon les entreprises	Ent. A	Ent. B	Ent. C	Ent. D	Ent. E	Ent. F	Ent. G	Ent. H	Ent. I	Ent. J	Ent. K	Ent. L
Bénéfice financier												
Gain financier généré par les projets en MI pour l'entreprise												
Economie de coûts - Evite de devoir recruter et investir dans la formation d'un externe												
Marge financière pour l'entreprise facturée aux clients pour la gestion de la MI												
Avantage salarial pour l'employé												
Bénéfice non-financier												
Transfert de connaissances, compétences & informations entre filiales												
Transfert de la culture et des valeurs entre filiales												
Rétention de l'employé envoyé à l'étranger												
Mobilisation d'employés de confiance, fiables et compétents à travers le monde												
Croissance de l'activité de l'entreprise à l'international												
Harmonisation des pratiques et processus d'entreprise												
Amélioration de l'image employeur auprès des employés												
Renforcement de la collaboration entre partenaires												
Elargissement de la notoriété de l'entreprise à l'international												
Apporte une meilleure compréhension des marchés internationaux et des clients												
Déploiement de projets à travers le groupe												
Productivité, efficacité et gain de temps plus immédiats lors de la réalisation de projets												
Développement des compétences de l'employé												
Progression de carrière de l'employé												
Visibilité accrue de l'employé au sein de l'entreprise												
Elargissement de la vue de l'employé sur le business de l'entreprise												
Acquisition d'une expertise interculturelle pour l'employé												

6. Les éléments influençant la valeur ajoutée de l'expatriation

En admettant que la majorité des entreprises ne réalisent pas de processus formel de capture de la valeur ajoutée de l'expatriation, il était intéressant de questionner les intervenants sur ce qui, selon eux, a une influence sur le ROI de l'expatriation.

De plus, les réponses des intervenants ont été remises dans le cadre des différentes variables influençant le ROI de l'expatriation proposé par McNulty et Inkson (2013).

Dans le Tableau 6 se retrouve la liste des variables organisationnelles ayant une influence sur le ROI d'après l'échantillon. Il est notable que nous retrouvons la plupart des éléments cités par McNulty et Inkson (2013). De plus, un nouvel élément est ressorti des discussions, à savoir la mise en œuvre d'une politique structurée et harmonisée en MI au sein du groupe. Les entreprises D et G considèrent que le fait d'avoir des règles applicables à l'ensemble du groupe permet une meilleure gestion des cas particuliers, et impose le suivi de standards « groupe », lesquels obligent chaque subdivision à respecter des marches à suivre bien précises. Au niveau des éléments les plus fréquemment cités se retrouvent le processus de sélection, la rationalisation du package offert à l'employé, l'encadrement apporté durant le processus et la gestion anticipée du retour dans le pays d'accueil.

Au niveau des variables environnementales (Tableau 7), les réponses des intervenants ont étonnamment apporté un nouvel élément en regard aux variables de la théorie de McNulty et Inkson (2013). En effet, il semblerait que la complexification de la législation et de la gestion administrative de la MI a tendance à influencer sur le retour sur investissement de la MI. Cela impose aux entreprises à petite population, n'ayant pas accès aux ressources nécessaires pour faire appel à des sociétés externes, un délai dans la réalisation des processus en raison des retards administratifs et cela peut également amener des coûts supplémentaires induits par des amendes pour non-conformité aux règles en vigueur dans le pays d'accueil.

En ce qui concerne les variables individuelles (Tableau 8), les entreprises ont pour la plupart rejoint les variables de McNulty et Inkson (2013) hormis la variable associée à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

En conclusion, les variables faisant varier la plus-value de l'expatriation de McNulty et Inkson (2013) sont encore d'actualité même si certains nouveaux éléments entrent en jeu. Un élément important du constat est que ces variables sont nombreuses. De plus, la plupart peuvent être plus subjectives et il est dès lors plus complexe de les objectiver dans un modèle de ROI global de l'expatriation. C'est pourquoi l'hypothèse de limiter les composants du ROI avec des mesures en lien avec la stratégie de la MI et de la mission d'expatriation (Doherty et Dickmann, 2012) semble être un moyen pertinent permettant le suivi de la valeur ajoutée.

Tableau 6 : Les variables organisationnelles influençant la valeur ajoutée de la MI

Entreprise	Variables organisationnelles									
	Mise en oeuvre d'une politique de MI interne au groupe	Planification de la mission et la clarification de ses objectifs	Création ou mise en œuvre de processus bien établis de sélection	Externalisation de certaines pratiques techniques et opérationnelles en MI	Equilibre dans l'offre du package de MI	Préparation de l'employé à la MI de par l'offre de programmes de développement ou formation	Support familial	Suivi et encadrement de l'employé par l'entreprise	Gestion du rapatriement	Rétention du talent
Ent. A										
Ent. B										
Ent. C										
Ent. D										
Ent. E										
Ent. F										
Ent. G										
Ent. H										
Ent. I										
Ent. J										
Ent. K										
Ent. L										

Tableau 7 : Les variables environnementales influençant la valeur ajoutée de la MI

Entreprise	Variables environnementales			
	Qualité et conditions de vie du pays d'accueil	Crises et événements particuliers	Volatilité et le dynamisme de certaines zones économiques	Complexité de la législation et procédures administratives contraignantes en MI
Ent. A				
Ent. B				
Ent. C				
Ent. D				
Ent. E				
Ent. F				
Ent. G				
Ent. H				
Ent. I				
Ent. J				
Ent. K				
Ent. L				

Tableau 8 : Les variables individuelles influençant la valeur ajoutée de la MI

Entreprise	Variables individuelles				
	Rencontre entre les aspirations de l'employé vis à vis de sa carrière et la stratégie en talent management de l'entreprise	Equilibre entre vie privée et vie professionnelle	Capacité de l'employé à transposer son expertise et ses connaissances dans un nouvel environnement	Capacité d'adaptation de l'employé à un nouvel environnement	Alignement entre les objectifs et attentes de l'entreprise et ceux de l'employé
Ent. A					
Ent. B					
Ent. C					
Ent. D					
Ent. E					
Ent. F					
Ent. G					
Ent. H					
Ent. I					
Ent. J					
Ent. K					
Ent. L					

7. La scission entre la gestion opérationnelle de la MI et les pratiques RH

Les différentes interviews ont permis d'identifier trois différents types de scission entre la gestion plus opérationnelle de la MI (package salarial, taxes, respect de législation en vigueur dans les différents pays, relocalisation), les activités RH telles que le talent management et la sélection des expatriés (Figure 9).

Figure 9 : Le degré de scission entre la gestion opérationnelle de la MI et les activités RH

Entreprise	Département spécifique à la MI	Secteur d'activité	Population d'expatriés	Degré de scission entre la gestion de la Mobilité et les RH		
				Faible	Modérée	Forte
Entreprise A	Non	Construction	45	○		
Entreprise B	Oui	Alimentaire	1000-1200			○
Entreprise C	Oui	Energie	3400			○
Entreprise D	Oui	Industrie lourde	100-150		○	
Entreprise E	Oui	Consultance	500			○
Entreprise F	Oui	Energie	600			○
Entreprise G	Non	Construction	100		○	
Entreprise H	Non	Industrie légère	80	○		
Entreprise I	Non	Audio-visuel	140-150	○		
Entreprise J	Non	Industrie légère	15	○		
Entreprise K	Oui	Consultance	>300			○
Entreprise L	Non	Industrie lourde	125		○	

Dans les entreprises à faible scission, la gestion opérationnelle et les pratiques RH sont réalisées par le même service. Les entreprises entrant dans cette catégorie ont généralement une faible population d'expatriés. Les entreprises à scission modérée et forte sont généralement des entreprises ayant une population plus vaste de personnes en MI. La distinction entre ces deux catégories se base sur le partage d'informations et les échanges entre les services en MI et les services RH.

Au niveau de la littérature, selon Welch et al. (2009), les départements RH centraux à charge de la MI ont souvent une influence limitée à la durée de l'assignment et sont généralement perçus comme des « consultants » en charge de toute l'administration et la gestion du processus. Le crédit des pratiques RH telles que la rétention, la réassignation à un autre plan de mobilité ou la réinsertion dans le pays d'origine seraient gérées par les N+1 de l'employé et les RH locaux. De plus, selon Lewis et Heckman (2006, cités par Doherty et Dickmann, 2012), une problématique rencontrée par les entreprises dans le suivi de la valeur ajoutée générée par l'expatriation peut résider dans l'approche que les RH ont de la gestion des talents. En effet, selon les auteurs, il n'y a pas d'approche différente à la gestion des talents pour les individus sous MI. Cela peut engendrer certaines pertes de suivi dès lors qu'un individu est réintégré au pays d'accueil et ne rentre plus dans le cadre de la MI, ou bien quand un individu se localise et passe sous le régime RH local.

Les entretiens ont permis de se rendre compte que dans les entreprises B, C, E et K il existe une forte scission entre les départements à charge de la gestion opérationnelle de la MI et les départements RH (Tableau 9). Cela se traduit par un manque de communication interservices et induit un manque de

visibilité entre les différents intervenants. Le service spécialisé dans la gestion opératoire n'a généralement pas une vue globale du processus d'expatriation et ne prend à aucun moment parti dans les étapes de sélection, évaluation et gestion de carrière. D'un autre côté, les départements RH ont quant à eux une visibilité limitée voire nulle sur les coûts induits par la MI et permettant un calcul de ROI.

Tableau 9 : Entreprises à forte scission entre la gestion opérationnelle de la MI et les pratiques RH

Entreprise B	<i>Le problème c'est que ce n'est pas moi qui évalue la performance d'un expatrié. [...] Je n'en ai aucune idée, je n'ai pas de vue là-dessus.</i> <i>Ce n'est pas moi qui décide d'envoyer telle ou telle personne. Ce sont les ressources humaines en ligne avec le Line Manager. J'interviens pour dire [...] le candidat A coûtera deux fois plus cher que le candidat B. Eux décideront si cela vaudra le coup de payer deux fois plus cher pour le candidat A.</i>
Entreprise E	<i>Dans la pratique c'est très compliqué parce qu'en tant que Mobility Advisor, moi je ne suis en contact avec eux que pour des questions relatives à leur déménagement, leur immigration, leurs taxes, la sécurité sociale, mais tout ce qui est lié à leur performance dans leur Assignment, ça c'est le département RH qui s'en occupe. En fait c'est le pays d'accueil qui s'occupe de faire des Performance Review et ils renvoient cela au home country. [...] Ils créent aussi des business case mais nous n'avons pas une vue sur cela.</i>

En vue d'établir un processus global du ROI, comprenant des variables financières et non financières, ainsi qu'en lui apportant la temporalité nécessaire, ces résultats permettent une meilleure compréhension de la faible mise en place du ROI, et ce même au sein des entreprises à très forte population d'expatriés.

Réponse à la question de recherche : *Le ROI de l'expatriation est un processus global. Celui-ci induit un partage d'information entre les services opérationnels en MI et les services RH. De plus, il est important d'également impliquer les responsables locaux et les managers des expatriés, car ils ont généralement également un rôle à jouer pour permettre une analyse qui a du sens.*

8. Les barrières à la mise en œuvre du ROI

Afin d'estimer la faisabilité de la mise en œuvre du ROI, les barrières à la mise en place du processus au sein des différentes entreprises ont été explorées. L'idée était également de déterminer si, dans un futur proche ou lointain, il y aurait un besoin de capturer la valeur ajoutée de l'expatriation, de prendre le pouls sur l'anticipation de la façon de procéder de la firme et ainsi voir si cela aurait certains

traits relatifs aux approches théoriques. Les interviews ont permis de faire ressortir 7 différentes barrières actuelles (Figure 10) pouvant mettre à mal la mise en place du ROI. L'élément prédominant reste le manque de temps et de ressources des entreprises, indépendamment de la taille de l'entreprise et de la structure de la gestion de la MI. Ensuite, un autre élément intéressant pourrait être relié au degré de scission entre les départements abordés plus tôt dans la partie analyse et discussion des résultats. En effet, il semble que le manque de collaboration ou de communication interservices s'avère ressortir comme un élément prédominant au sein de ces entreprises. Ensuite, les outils technologiques permettant de rassembler l'information, le besoin de ressources externes à l'entreprise semblent être un obstacle pour les entreprises de taille plus petite telles que les entreprises A et G. En outre, le désintérêt du senior management pour les aspects non financiers ne donnera pas l'impulsion nécessaire à la mise en place d'un système tel que le ROI global de l'expatriation. Finalement, le secteur d'activité de l'entreprise et l'objectif de la mission ont également une importance dans le sens où si une mission est centrée sur des objectifs financiers, il sera plus aisé de mettre en place le processus tandis que pour des objectifs plus « soft » tels que le développement des compétences ou la progression de carrière des futurs managers, il reste une certaine part de subjectivité à retraduire dans le modèle du ROI.

Au niveau théorique, McNulty et al. (2009) mentionnent différentes barrières à la mise en place du ROI de l'expatriation, lesquelles rejoignent les informations récoltées dans l'échantillon. Avant toute chose, le temps et les ressources, la subjectivité des informations « soft », le manque de technologie et le manque de coordination et de support du senior management sont des éléments présents dans l'analyse des auteurs. De par ce fait, il semblerait que les barrières à la mise en place du ROI en 2009, lors de la publication de l'article de McNulty et al. (2009), restent sensiblement les mêmes aujourd'hui. Néanmoins, l'analyse de discussions a permis de mettre en lumière un élément important : l'absence d'intérêt du senior management envers les mesures plus « soft » peut définitivement avorter la mise en place d'un processus global. Dans le Tableau 10 se retrouvent certains extraits d'interviews appuyant ce constat.

Tableau 10 : Extraits d'entretiens sur l'importance de l'attrait du senior management envers les aspects soft

Entreprise I	<i>Les directeurs d'entreprises, les CEO ne font pas toujours attention aux aspects humains, ils voient le business et les chiffres.</i>
Entreprise L	<i>J'ai réalisé un projet pilote analysant le développement des compétences acquises lors de l'expatriation [...] Quand j'ai remonté les informations au management [...] ils ne voyaient pas de plus-value à faire ce travail et cela me prenait énormément de temps.</i>

Figure 10 : Les barrières à la mise en place du ROI de l'expatriation

Barrières à la mise en place du ROI de l'expatriation	Ent. A	Ent. B	Ent. C	Ent. D	Ent. E	Ent. F	Ent. G	Ent. H	Ent. I	Ent. J	Ent. K	Ent. L
Outils et technologie												
Collaboration entre départements												
Manque de ressources et de temps												
Désintérêt du senior management												
Externalisation de la mise en place												
Subjectivité de certaines mesures / approximation												
Activité de l'entreprise / types de missions												

9. Les enjeux futurs de la mobilité internationale

Afin de comprendre les enjeux actuels et futurs de la MI au sein des différentes entreprises, les intervenants ont été sondés en fin de discussion sur leur point de vue à ce propos. Dans un premier temps, les résultats repris dans le Tableau 11 montrent que seule l'entreprise G a estimé que le développement de Reportings en MI, ainsi que le développement d'un calcul du ROI pour justifier les plans de MI, est un enjeu futur. Cependant, ces résultats sont nuancés dans le sens où les entreprises E, G, H, I et K affirment que la crise actuelle du COVID-19 aura un impact et amènera un besoin en justification de la MI, notamment pour des raisons d'économie de coûts. De plus, un intervenant questionné dans le cadre d'une interview exploratoire mentionne que « *le ROI est davantage un outil décisionnel pour l'entreprise. Pour la mise en œuvre d'un tel projet, il faut avant tout partir d'un besoin de business en ayant un but précis pour ainsi montrer son utilité. D'un point de vue académique c'est très beau mais il faut l'adapter aux besoins du business et s'assurer qu'il sera utilisé en finalité* » (Continuous Improvement Director, Entreprise A). Il semble donc opportun de suivre l'évolution de la crise sanitaire du COVID-19 et l'impact que celle-ci aura sur les décisions stratégiques concernant la MI. Demain plus qu'aujourd'hui, les MI devront être examinées à la loupe, d'une part pour des raisons économiques évidentes et d'autre part, parce que la gestion de la crise a démontré l'adaptabilité des différents business à se réinventer en matière de fonctionnement et de communication.

Tableau 11 : Les enjeux actuels et futurs de la MI

Enjeux actuels et futurs en MI	Ent. A	Ent. B	Ent. C	Ent. D	Ent. E	Ent. F	Ent. G	Ent. H	Ent. I	Ent. J	Ent. K	Ent. L
Complexification des régulations, de la sécurité sociale et de l'immigration												
Restrictions budgétaires												
Amélioration de la perception de la MI												
Attractivité de la MI												
Déploiement d'outils technologiques performants												
Événements particuliers / crises												
Création de reportings, mise en place du ROI												
Manque de ressources pour la gestion de la MI												
Augmentation des coûts liés à la MI												
Envoi d'expatriés dans des zones à risques												

Réponse à la question de recherche : *Le besoin en justification de la MI pourrait s'accroître durant les années à venir, en partie à cause du contexte sanitaire et économique dans lequel nous allons évoluer.*

Après avoir établi et étudié l'échantillon de recherche, de nombreuses similitudes avec les précédentes théories apparaissent. En effet, à ce jour, les entreprises n'établissent pas de processus formel de ROI de l'expatriation même si les responsables en MI semblent porter plus d'intérêt à celui-ci qu'auparavant. Cependant, il semble que les composantes de coûts relatives à la mobilité sont suivies méticuleusement dans la plupart des cas.

Ensuite, si l'on se base sur la compréhension de l'échantillon de recherche, il se peut que la très faible application du concept de ROI soit un révélateur du désintérêt du senior management de l'entreprise à suivre le processus dans son ensemble. De plus, il s'avère que le ROI de l'expatriation semble être un exercice complexe comprenant de nombreuses variables. Mettre en place un processus englobant toutes les variables possibles risquerait d'être contre-productif et c'est pourquoi il y a lieu de simplifier les éléments du ROI aux objectifs, à la stratégie et à la mission de l'expatriation. Selon un intervenant privilégié : « *en fait, il y a forcément moyen de calculer le ROI, même de manière financière; seulement ça prendrait un temps incroyable et tout cela pourquoi ? Si on sait déjà que le plan a fonctionné [...]* » (Global Mobility Manager, consultant A).

V. Limites

Bien que cette recherche soit concentrée sur un échantillon de 12 entreprises, les résultats ont été riches et variés et ont permis de faire des liens avec les différentes théories établies jusqu'à présent, ainsi que d'émettre plusieurs constats nouveaux sur les raisons du manque presque total d'application du ROI dans la pratique. Il aurait bien sûr été intéressant d'obtenir un échantillon plus large afin de pouvoir établir des critères de similitude plus étoffés mais comme la recherche a été réalisée pendant la crise du COVID-19 et que les intervenants potentiels étaient directement en première ligne dans la gestion des expatriations et des rapatriements, il était difficile de pouvoir élaborer un échantillon plus conséquent en un laps de temps si restreint.

De plus, les discussions se basent généralement sur l'avis d'un responsable en MI au sein de l'entreprise. Dans les cas où les populations d'expatriés sont grandes, il y a généralement plusieurs collaborateurs exerçant cette fonction. Obtenir l'avis de chacun et étudier les divergences et convergences au sein de la même société pourrait également être une piste d'analyse, laquelle n'a pas pu être empruntée durant cette recherche.

Conclusion

L'objectif de la recherche était de comprendre les raisons qui amènent les entreprises à ne pas mettre en place de processus permettant la capture du ROI global de l'expatriation alors que la littérature à ce sujet a été florissante durant la dernière décennie. Pour ce faire, une démarche abductive partant de ce constat comme point de départ a été entreprise dans le but de pouvoir d'une part recueillir l'information théorique et d'autre part récolter les avis des professionnels en MI.

Bien que l'adaptabilité du concept du ROI semble être complexe dans la pratique, les intervenants montrent un réel intérêt quant à son utilité, d'autant plus en raison du contexte de la crise sanitaire actuelle qui impacte directement la mobilité internationale. En effet, une tendance certaine est que les départements RH et MI s'attendent à une augmentation du besoin de justification des plans de MI dans les années à venir. Jusqu'ici, la valeur ajoutée de la MI était considérée comme « existante » mais il n'existait pas d'utilité de la décortiquer et d'en analyser les éléments séparément. Cela pourrait être soumis à des changements d'optique à court et moyen termes.

Ensuite, la recherche a également permis d'affirmer qu'un modèle unique de ROI est difficilement envisageable de par les différentes stratégies d'entreprise et en MI, les objectifs variés de mission, et les différentes variables susceptibles d'influencer le ROI de l'expatriation. Cela laisse à penser que chaque entreprise désirant mettre en place un suivi de ROI devrait passer au peigne fin chacun des éléments composant la valeur ajoutée qui leurs sont propres, sélectionner ceux en adéquation avec les éléments

stratégiques et ainsi pouvoir capturer l'essentiel permettant d'utiliser le ROI comme outil décisionnel et stratégique.

De plus, la recherche a soulevé une problématique nouvelle concernant la mise en place du ROI de l'expatriation. En effet, dans la littérature, la nécessité de mettre en place un suivi de la valeur ajoutée de l'expatriation revient régulièrement. Or, une scission entre les départements RH et les départements Global Mobility semble exister. Elle est même accentuée dans les entreprises à forte population d'expatriés ou l'investissement initial en MI peut être conséquent. Il convient de se poser la question de l'importance de la collaboration entre ces départements dans le contexte du ROI de l'expatriation.

La recherche ne s'inscrit pas dans un contexte normatif ayant pour but d'établir des règles précises sur le ROI de l'expatriation mais permet au lecteur de se familiariser avec le concept de par les éléments théoriques introduits dans la contextualisation. Ensuite, le lecteur aura l'opportunité de comprendre le positionnement de plusieurs groupes internationaux sur diverses thématiques autour de la valeur ajoutée de l'entreprise. Enfin, les hypothèses d'interprétation découlant des analyses pourront être utiles à tout responsable en MI souhaitant se renseigner sur les éléments clés, dans quels contextes, de quelle manière, impactant le bénéfice retiré de l'expatriation. De plus, même si le responsable en mobilité n'a pas les ressources et le temps nécessaire pour la mise en place du modèle, il aura quand même une vision générale sur les éléments faisant fluctuer le ROI de l'expatriation.

Enfin, la recherche semble s'orienter vers deux pistes de recherches futures lesquelles seraient intéressantes à approfondir. La première porte sur l'impact que la crise du COVID-19 aura sur la MI. En effet, les intervenants ont à de nombreuses reprises évoqué une diminution de la MI en raison de l'épidémie et une augmentation du besoin en justification des affectations à l'international. Cela incitera peut-être les entreprises ainsi que le senior management à se pencher sur le ROI de l'expatriation. La deuxième piste de recherche serait d'étudier la collaboration entre les services RH et les services Global Mobility au sein de nombreuses entreprises internationales afin de vérifier que le degré de scission entre ces deux départements apparaît régulièrement et quel est son impact probable sur la mise en place du ROI de l'expatriation. Cette scission pourrait également être amenée à diminuer de par la réflexion découlant directement de la première piste de recherche future énoncée. En effet, la collaboration entre service RH et Global Mobility pourrait également être accentuée au sein des entreprises à forte scission de par la gestion de la crise touchant directement la MI.

Par ailleurs, il est conseillé à tout chercheur futur d'aborder le ROI de l'expatriation en des termes tels que la valeur ajoutée, les bienfaits et les avantages de la MI car il est avéré que le terme ROI était susceptible d'être freinant au premier abord des discussions.

Bibliographie

ACKOFF Russell, 1971, « Towards a System of Systems Concepts », *Management Science*, 17(11), pp. 661-786.

ANDERSEN Juul, 2016, « Capital Structure, Environmental Dynamism, Innovation Strategy, and Strategic Risk Management », in T. Juul Andersen (Eds.), *The Routledge Companion to Strategic Risk Management*, Routledge, Abingdon. pp. 320-338.

BARTLETT Christopher, GHOSHAL Sumantra, 2002, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd edition, Harvard Business School Press, Boston.

BREWSTER Chris, HARRIS Hilary, PETROVIC Jelena, 2001, « Globally mobile employees : Managing the mix », *Journal of Professional HRM*, 25, pp. 11-15.

BREWSTER Chris, BONACHE Jaime, CERDIN Jean-Luc, SUUTARI Vesa, 2014, « Exploring expatriate outcomes », *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), pp. 1921-1937.

COLLINGS David, SCULLION Hugh, MORLEY Michael, 2007, « Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives », *Journal of World Business*, 42(2), pp. 198-213.

DEMEL Barbara, MAYRHOFER Wolfgang, 2010, « Frequent business travelers across Europe: Career aspirations and implications », *Thunderbird International Business Review*, 52, pp. 301-311.

DICKMANN Michael, DOHERTY Noeleen, MILLS Timothy, BREWSTER Chris, 2008, « Why Do They Go? Individual and Corporate Perspectives on the Factors Influencing the Decision to Accept an International Assignment », *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), pp. 731-751.

DOHERTY Noeleen, DICKMANN Michael, 2012, « Measuring the return on investment in international assignments: an action research approach », *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), pp. 3434-3454.

DUMEZ Hervé, 2012, « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? », *Le libellio d'Aegis*, 8(3), pp. 3-9.

DUMEZ Hervé, 2012, « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative », *Le libellio d'Aegis*, 8(4), pp. 29-33.

GUZZO Richard, NOONAN Katherine, ELRON Efrat, 1994, « Expatriate managers and the psychological contract », *Journal of Applied Psychology*, 79(4), pp. 617-627.

HASLBERGER Arno, BREWSTER Chris, 2009, « Capital gains: Expatriate adjustment and the psychological contract in international careers », *Human Resource Management*, 48, pp. 379–397.

INKSON Kerr, KING Zella, 2011, « Contested terrain in careers: A psychological contract model », *Human Relations*, 64(1), pp. 37–57.

MCNULTY Yvonne, THARENOU Phyllis, 2004, « Expatriate Return on Investment: A Definition and Antecedents », *International Studies of Management and Organization*, 34(3). pp. 68-95.

MCNULTY Yvonne, DE CIERI Helen, HUTCHINGS Katherine, 2007, « Measuring Expatriate return on investment: Empirical evidence from global firms », Working Paper, Monash University, Melbourne, Australia.

MCNULTY Yvonne, 2008, « How a major multinational is working to overcome the barriers to improved expatriate ROI », *Global Business and Organisational Excellence*, 27(3). pp. 38-47.

MCNULTY Yvonne, DE CIERI Helen, HUTCHINGS Katherine, 2009, « Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices », *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), pp. 1309-1326.

MCNULTY Yvonne, DE CIERI Helen, 2011, « Global Mobility in the 21st Century: Conceptualising Expatriate Return on Investment in Global Firms », *Management International Review*, 51(6), pp. 897-919.

McNULTY Yvonne, DE CIERI Helen, HUTCHINGS Kate, 2013, « Expatriate return on investment in the Asia Pacific: An empirical study of individual ROI Versus Corporate ROI », *Journal of World Business*, 48, pp. 209-221.

MCNULTY Yvonne, DE CIERI Helen, 2013, « Measuring Expatriate return on investment with an Evaluation Framework », *Global Business and Organizational Excellence*, 32(6), pp. 18-26.

MCNULTY Yvonne, INKSON Keer, 2013, *Managing Expatriates: A Return on Investment Approach*, Business Expert Press, New York.

MCNULTY Yvonne, 2013, « Are Self-Initiated Expatriates Born or Made ? Exploring the Relationship between SIE Orientation and Individual ROI », in V. Vainam and A. Haslberger (Eds.), *Managing Talent of Self initiated Expatriates: A Neglected Source of the Global Talent Flow*, Palgrave Macmillan, UK, pp. 20-59.

MCNULTY Yvonne, 2014, « Expatriate Return on investment: Past, Present, and Future », in D. Collings, G. Wood, and P. Caliguiri (Eds.), *The Routledge Companion to International Human Resource Management*, Routledge, UK, pp. 399-420.

MCNULTY Yvonne, 2014, « The added value of expatriation: Assessing the return on investment of international assignments », in Andresen, M., and Nowak, C. (Eds.), *HRM Practices: Assessing Added Value*, Springer, New York (in-press), pp. 89-106.

MCNULTY Yvonne, BREWSTER Chris, 2017, « Theorizing the meaning(s) of ‘expatriate’: establishing boundary conditions for business expatriates », *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), pp. 27-61.

MCNULTY Yvonne, BREWSTER Chris, 2018, « Management of (Business) Expatriates », in Carolina Machado J. Paulo Davim (Eds.), *Organizational Behaviour and Human Resource Management*, Springer International Publishing, Cham, pp.109-137.

MCNULTY Yvonne, BREWSTER Chris, 2019, *Working Internationally: Expatriation, Migration and Other Global Work*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.

NOWAK Christian, LINDER Christian, 2016, « Do you know how much your expatriate costs? An activity-based cost analysis of expatriation », *Journal of Global Mobility*, 4 (1), pp. 88-107.

ROMERO Eric, 2002, « The effect of expatriate training on expatriate effectiveness ». *Journal of management research*, 2(2), pp. 73-78.

ROTHEREO Neil, RICHARDS Adam, 2007, « Social Return on investment and social enterprise: transparent accountability for sustainable development ». *Social Enterprise journal*, 3(1), pp. 31-48.

ROUSSEAU Denise, 1989, « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp. 121–139.

ROUSSEAU Denise, Mc LEAN PARKS Judi, 1993, « The contract of individuals and organizations », *Research in Organizational Behavior*, 15, pp. 1-43.

ROUSSEAU Denise, 2004, « Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate », *The Academy of Management Executive*, 1, pp. 120-127.

RUSS-EFT Darlene, PRESKILL Hallie, 2005, « In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development », *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), pp. 71-85.

SHERMAN Ultan, MORLEY Michael, 2018, « Organizational inputs to the formation of the expatriate psychological contract: towards an episodic understanding », *The International Journal of Human Resource Management*, 29(8), pp. 1513-1536.

STAHL Günter, MILLER Edwin, TUNG Rosalie, 2002, « Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment », *Journal of World Business*, 37(3), pp. 216-227.

STAVROU Eleni, BREWSTER Chris, 2005, « The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality? », *The International Review of Management Studies*, 16(2), pp. 186-201.

STEEN Adam, WELCH Denice, 2011, « Are Accounting Metrics Applicable to Human Resources? The Case of Return on Valuing Assignments », *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 5(3), pp. 57-72.

SUUTARI Vesa, BREWSTER Chris, RIUSALA Kimmo, SYRJAKARI Salla, 2013, « Managing non-standard international experience : Evidence from a finnish company », *Journal of Global Mobility*, 1(2), pp. 118-138.

TAHVANAINEN Marja, WELCH Denice, WORM Verner, 2005, « Implications of Short-term International Assignments », *European Management Journal*, 23(6), pp. 663-673.

TAIT Elise, DE CIERI Helen, MCNULTY Yvonne, 2014, « The Opportunity Cost of Saving Money », *International Studies of Management & Organization*, 44(3), pp. 80-95.

VAN CAMPENHOUDT Luc, QUIVY Raymond, MARQUET Jacques, 2017, *Manuel de recherches en sciences sociales*, Dunod, Malakoff.

VON BERTALANFFY Ludwig, 1972, « The History and Status of General Systems Theory », *The Academy of Management Journal*, 15(4), pp. 407-426.

WANG Greg, DOU Zhengxia, LI Ning, 2002, « A Systems Approach to Measuring Return on Investment for HRD Interventions », *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), pp. 203-224.

WAXIN Marie-France, BARMEYER Christophe, 2008, *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Les Editions de Liaisons, Paris.

WEINBERGER Angela, 2019, *The global Mobility Workbook*, 3rd Edition, Global People Transitions, Zurich.

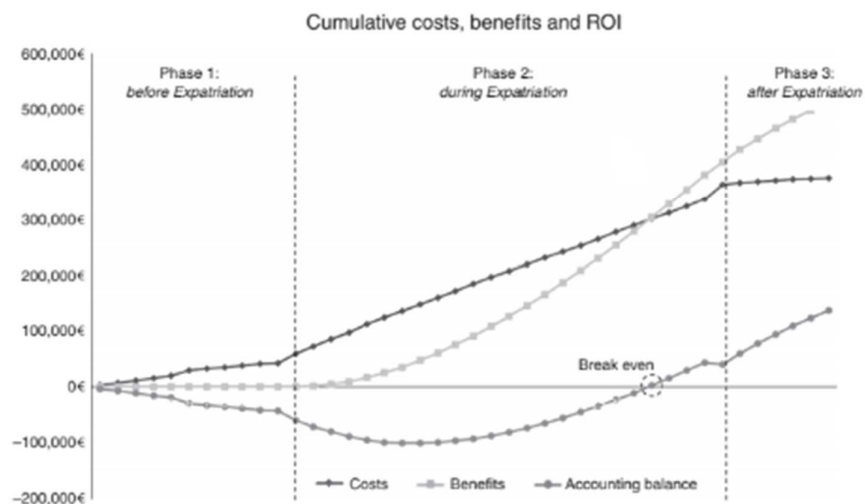
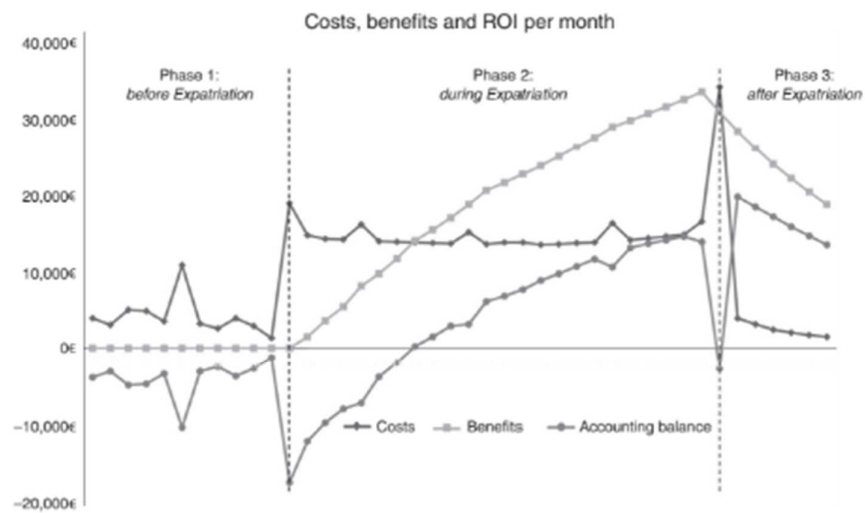
WELCH Denise, STEEN Adam, TAHVANAINEN Marja, 2009, « All pain, little gain? Reframing the value of international assignments », *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), pp. 1327-1343.

YAN Aimin, ZHU Guorong, HALL Douglas, 2002, « International assignments for career building: a model of agency relationships and psychological contracts », *Academy of Management Review*, 27(3), pp. 373-391.

Annexes

1. Annexe 1 : Coûts, bénéfices et ROI mensuel par Nowak et Linder

Costs position	Amount	Sum per phase
Costs before expatriation (12 months)		€59,800.00
Selection costs	€9,500.00	
Training/workshops	€3,300.00	
Look-and-see	€5,000.00	
Individual support	€5,200.00	
Replacement	€17,000.00	
Administration	€19,800.00	
Cost for leaving the country		€19,600.00
Moving, transportation, renting, etc.	€19,600.00	
Costs during expatriation (24 month)		€324,000.00
Expatriate's allowances	€275,000.00	
HC disruption	€13,000.00	
Administration	€36,000.00	
Cost for returning back home		€19,600.00
Moving, transportation, renting, etc.	€19,600.00	
Costs after expatriation		€9,000.00
Ongoing costs	€2,000.00	
Loss in productivity	€7,000.00	
Sum		€432,000.00



Note: All values are discounted by a 7 percent interest rate

Source : Nowak et Linder (2016)

2. Annexe 2 : Formules de Nowak Linder

$$CB = \sum_{ij=1}^{IJ} (IN_{ij} + SE_{ij} + RP_{ij}) + \sum_{ij=1}^{IJ} \frac{1}{L} ADM_{ij}$$

$$CL = \sum_{ij=1}^{IJ} L_{ij}$$

$$CD = \sum_{ij=1}^{IJ} (EA_{ij} - (k-1)HC_{ij}) + \sum_{ij=1}^{IJ} \frac{1}{L} ADM_{ij}$$

$$CR = \sum_{ij=1}^{IJ} R_{ij}$$

$$CA = \sum_{ij=1}^{IJ} (OC_{ij} - (p-1)P_{ij}) + \frac{1}{L} \sum_{ij=1}^{IJ} ADM_{ij}$$

$$CA = \sum_{ij=1}^{IJ} (OC_{ij} - (p-1)P_{ij}) + \frac{1}{L} \sum_{ij=1}^{IJ} ADM_{ij}$$

$$\begin{aligned} eROI = B - \left[\frac{1}{(1-r)^i} \left[\left(\sum_{ij=1}^{IJ} (IN_{ij} + SE_{ij} + RP_{ij}) \right) + \sum_{ij=1}^{IJ} L_{ij} \right. \right. \\ \left. \left. + \left(\sum_{ij=1}^{IJ} (EA_{ij} - (k-1)HC_{ij}) \right) + \sum_{ij=1}^{IJ} R_{ij} \right. \right. \\ \left. \left. + \left(\sum_{ij=1}^{IJ} (OC_{ij} - (p-1)P_{ij}) \right) + \sum_{ij=1}^{IJ} \frac{1}{L} ADM_{ij} \right] \right] \end{aligned}$$

Source : Nowak et Linder (2016)

3. Annexe 3 : Tableau des entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre de cette étude

Nombre	Entreprise & Consultant	Fonction de la personne interrogée	Date	Durée
N° 1	Entreprise A	HR Manager Central Functions	20/02/2020	1h30
N° 2	Entreprise A	Group HR Director (DRH)	05/03/2020	1h45
N° 3	Entreprise A	Continuous Improvement Director	13/02/2020	1h00
N° 4	Entreprise B	Global Mobility Manager Europe	27/03/2020	1h45
N° 5	Entreprise C	Global Mobility Advisor	26/03/2020	2h55
N° 6	Entreprise D	International Mobility Segment Coordinator	10/04/2020	1h15
N° 7	Entreprise D	Europe Leadership Development Manager	02/04/2020	2h15
N° 8	Entreprise E	Global Mobility Advisor	17/04/2020	1h30
N° 9	Entreprise F	Compensation and Benefits & International Mobility Manager	15/04/2020	1h20
N° 10	Entreprise G	Compensation & Benefits Global Mobility and Executive Pay Manager	09/04/2020	1h00
N° 11	Entreprise H	Compensation & Benefits Global Mobility	08/04/2020	1h00
N° 12	Entreprise I	Senior HR Manager dealing with GM	10/04/2020	1h00
N° 13	Entreprise J	Senior HR Corporate	09/04/2020	1h15
N° 14	Entreprise K	Senior Manager dealing with GM	30/04/2020	1h00
N° 15	Entreprise L	HR Expatriation Manager	05/05/2020	1h55
N° 16	Consultant A	Global Mobility Manager	31/03/2020	1h15
N° 17	Consultant B	Senior Manager Client Engagement EMEA	02/04/2020	1h00

4. Annexe 4 : Guide d'entretien pour les entreprises reprenant l'ensemble des questions posées lors des entretiens semi-directifs

Responsable en MI	<ul style="list-style-type: none"> · Présentation de l'intervenant · Rôle dans la gestion des plans de MI
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> · Secteur d'activité · Siège social · Stratégie actuelle de l'entreprise · Département lié à la MI ? · Nombre de professionnels en MI + fonction ? · Nombre d'employés en MI à l'étranger
Politique MI	<ul style="list-style-type: none"> · Motivation(s) de l'entreprise quant à l'utilisation de la MI · Description des types de MI (durée(s), mission(s), etc.) · Type(s) de fonction ayant recours à une MI · Rôle du département des RH dans le processus de MI · Externalisation de tâche(s) relative(s) à la MI ? · Outil(s) de suivi dans l'avancement des processus MI ? · Avantage(s) et inconvénient(s) liés au processus de MI ? · Mesure(s) & KPI(s) mis en place en MI, lesquels ? · Utilité de la mise en place de mesure(s) & KPI(s) ? · Informations en MI demandée(s) par la hiérarchie, le senior management ou une personne tierce, lesquelles ? · Stratégie en MI rencontre-t-elle les objectifs stratégiques de l'entreprise ? · Réalisation d'un Business case ou une Cost projection ? si oui, détail(s) sur l'information qu'il contient et finalité ?
Accompagnement MI	<ul style="list-style-type: none"> · Définition d'un plan de carrière lors de l'initiation de la MI ? · Entretien avec l'expatrié - contexte, avec qui et quand ? · Pratique(s) visant à l'intégration des expatriés dans le pays d'accueil · Pratique(s) mise en place au retour de l'employé dans l'environnement de travail de son pays d'origine · Évaluation de l'employé en MI - comment, Quand, pour quel(s) type(s) de mission · Évaluation des compétences acquises par l'employé à son retour - Repositionnement au sein de l'entreprise · Pratique(s) visant à la rétention des employés durant ou après MI ? · Évaluation des objectifs et résultats de MI · Autre attention particulière durant le processus d'expatriation

Valeur ajoutée de la MI	<ul style="list-style-type: none"> · Perception de la MI par le senior management · Échec & succès de l'expatriation · Définition de la valeur ajoutée apportée par la MI (Financière et non-financière) · Élément pour évaluer la valeur ajoutée de la MI, lesquels ? (Financiers et non financiers) · Élément influençant la plus-value de la MI (diminution-augmentation + financiers et non financiers) ? · Avantages de la MI du point de vue de l'employé et de l'entreprise (Financiers et non financiers) · Plus-value lors de la réintégration de l'employé dans le pays d'origine ? · Effet(s) de la MI sur la carrière de l'employé en MI · Apport(s) de l'employé vis à vis de l'entreprise à son retour dans le pays d'origine · Mobilité internationale coûte cher ?
ROI de la MI	<ul style="list-style-type: none"> · Évaluation formelle de la plus-value retirée de la MI · Analyse de l'investissement en MI année après année ? · Définition du ROI de la MI · Types d'information retirées du ROI ? Quelle serait son utilité pour l'entreprise ? · Qui serait bénéficiaire de l'information ? · Avis sur l'adaptation du ROI financier à la MI avec des mesures non-financières ? · Limitation du ROI au scope de la mission en MI. Oui, non ? Pourquoi ? · Nécessité d'évaluer la plus-value d'une part de l'entreprise et d'autre part de l'employé ? oui, non ? pourquoi ? · Analyses devraient être réalisées à plusieurs étapes de l'expatriation ? · Idée sur façon de procéder pour commencer un tel projet ? quelles seraient les étapes ? · Implication de quels départements pour évaluer le ROI de la MI ? · Obstacle(s) à la mise en pratique du ROI ? · Mise en place formelle ou informelle d'élément(s) pouvant être adapté(s) au ROI ?
Les enjeux en MI	<ul style="list-style-type: none"> · Enjeux actuels et futurs présents dans la MI · Autre(s) élément(s) à ajouter ou souligner ?

5. Annexe 5 : Répartition géographique de l'échantillon

