

« LES SEPT DEFIS DE LA MOBILITE INTERNATIONALE »

THE CONVERSATION, OLIVIER MEIER, 11 FEVRIER 2019

Les entreprises multinationales et globales proposent fréquemment une expérience internationale à leurs gestionnaires talentueux, en mettant en avant des perspectives d'évolution de carrière. Pour ces entreprises, la mobilité internationale constitue un levier essentiel pour transmettre les valeurs de la firme et accompagner les acteurs locaux (filiales) dans le développement de leurs activités (transfert de compétences, expertises, contrôle des opérations, coordination).

Pourtant, en dépit d'avantages réciproques, la question de la mobilité internationale continue de diviser, tant dans ses fondements que dans son impact réel sur la gestion de carrière des cadres ayant fait le choix de l'international. Une telle opportunité présente en effet un certain nombre de risques qui peuvent compromettre le succès de l'expérience.

Pour contourner ces obstacles et réussir cette expérience, nous avons identifié sept défis à relever pour tout collaborateur engagé dans une mobilité internationale, ainsi que les actions à prévoir pour chacune de ces dimensions. Voici les éléments de cette grille d'analyse.

Variable contextuelle

La première variable à prendre en compte est la variable contextuelle que l'on a trop souvent tendance à associer à la dimension culturelle (présentée ci-après), alors même qu'elle relève de caractéristiques distinctives. Cette variable se rapporte au contexte du pays d'accueil, au moment où le candidat à une mobilité internationale va y vivre et y travailler : stabilité/instabilité politique, niveau de richesse, conjoncture économique, moyens de transport et de communication, etc.

Variable organisationnelle

La variable organisationnelle s'intéresse quant à elle à la situation stratégique et managériale de l'entreprise et à ses liens avec le pays d'accueil (relation siège-filiales, collaborations antérieures, niveau de performance attendue, attentes du personnel local, etc.).

Sous-estimées, ces deux dimensions qui opèrent à différents niveaux peuvent fortement modifier la portée et la valeur d'une mobilité internationale, en pouvant annihiler les performances du candidat en proie à une situation potentiellement délicate. On voit par exemple que « l'affaire Carlos Ghosn » est en train de profondément changer la gestion internationale des ressources humaines du groupe Renault (réorganisation interne et changement d'affectations).

Ainsi, les variables contextuelle et organisationnelle demandent une analyse méthodique et précise de la situation du pays et des relations siège-filiale. Dans ce domaine, une plus forte sensibilisation aux risques constitue le meilleur moyen d'établir un contrat psychologique fiable entre l'employeur et son salarié (c'est-à-dire fondé sur les attentes implicites des deux parties), notamment en ce qui concerne les questions de sécurité et de protection sociale (couverture retraite, santé, prévoyance). Elle doit également donner lieu à une veille sur les caractéristiques du pays (géographie, histoire, contexte politique, conditions de travail et de vie, modes de vie, etc.), ainsi qu'à une analyse du rôle de la filiale dans la stratégie du groupe. Dans cette optique, des études et des visites sur site avant affectation peuvent se révéler efficaces.

Les candidats à la mobilité doivent être sensibilisés aux risques à gérer dans le pays d'accueil.

Variable personnelle

Le troisième défi à relever concerne la variable personnelle, c'est-à-dire les caractéristiques physiques et mentales d'une personne, qu'il s'agisse de sa personnalité (écoute, empathie, aisance relationnelle), de ses qualités physiques (énergie, résistance, santé), de ses attentes (réalisations, reconnaissance) ou de ses dispositions psychologiques (peur, angoisse, inhibitions), qui, si elles sont mal évaluées, peuvent transformer une opportunité en déconvenue. Il serait par exemple périlleux d'envoyer un collaborateur sujet au stress dans une zone à risques pour cause de révolution, d'attentats ou d'épidémies.

Variable expérientielle

La quatrième variable, expérientielle (histoire et vécu de l'individu), revient à apprécier de quelle manière les expériences du candidat peuvent éclairer sur sa capacité à s'adapter et à agir dans le cas d'une mobilité internationale.

La variable expérientielle peut ici être analysée à deux niveaux : d'abord sur un plan général, en étudiant le comportement de la personne dans certaines situations critiques (rapport aux risques, tolérance à l'incertitude, relation à la complexité, etc.) ; puis sur un plan plus spécifique, en lien avec le pays concerné (expérience antérieure, connaissance du pays, degré de proximité).

Concernant les variables personnelle et expérientielle, au-delà des formations classiques, le recours au coaching personnel (à distance ou en présentiel) peut être une solution pertinente en termes de suivi et d'accompagnement. De même, le mentoring, en tant qu'intervention d'un prédécesseur pouvant rendre compte de son vécu, de son expérience, de ses difficultés et mieux ressentir les appréhensions ou problèmes du candidat, peut s'avérer fort utile. Le coaching et le mentoring peuvent également être une aide précieuse pour sensibiliser le candidat à la « gestion du retour », facteur fréquent d'insatisfaction.

Variable familiale

La variable familiale est directement associée à la sphère intime du candidat (situation maritale, enfants, carrière du conjoint, soutien psychologique de l'entourage). Elle constitue un enjeu essentiel, qui a fait l'objet d'une attention accrue ces dernières années, face au défi des couples à double carrière (où chacun des conjoints souhaite mener une carrière prometteuse). La variable familiale pose aussi la question cruciale du logement, des soins de santé et d'éducation des enfants qui, en fonction du pays, peuvent s'avérer un problème.

Cette dimension doit donc être traitée avec le plus grand soin, en mettant en place une assistance logistique et administrative au service du collaborateur et de sa famille (agence de relocation, mise en relation avec des organismes et associations, démarches d'inscription, etc.), à l'instar de ce que pratique par exemple l'enseigne Leroy Merlin.

Variable culturelle

Une autre variable sur laquelle nombre d'experts insistent à juste titre est la dimension culturelle. En effet, comme l'ont montré des chercheurs éminents (à l'instar d'Hofstede ou de Trompenaars), elle témoigne de la difficulté pour tout nouvel arrivant à s'adapter à une nouvelle culture, que cela soit pour des raisons de représentation du monde (rapport au temps et à l'espace), de traditions, de modes de vie, de pratiques religieuses, de relation à la société (distance hiérarchique, système de valeur, relation à l'autre).

Certaines expériences demandent de se conformer à codes de communication bien particuliers.

Variable linguistique

La variable culturelle doit être enrichie et complétée par une septième variable qui mérite d'être étudiée en tant que telle : la variable linguistique. Là encore, ce serait une erreur de confondre ces variables qui renvoient fondamentalement à des logiques et à des considérations différentes. Alors que la variable culturelle permet d'étudier les proximités en termes de croyances, de valeurs et de comportements, la variable linguistique va davantage apprécier la capacité du candidat à maîtriser les subtilités d'une communication au quotidien (humour, connotations, ironie, références historiques ou cinématographiques), qui va bien au-delà du simple langage (idiomes, expressions, intonations, accents, choix des mots, etc.) et favorise l'intégration du collaborateur.

En ce qui concerne ces questions culturelles et linguistiques, la mise en place de formations sous forme de simulation/mise en situation, sont particulièrement importante, pour dépasser la barrière de la langue et faire face au choc culturel. Ces formations peuvent à la fois s'opérer en amont mais également pendant la mobilité (formations séquentielles), afin de véritablement accompagner les cadres dans leurs missions.

Il existe donc des solutions face aux sept grandes difficultés que peut rencontrer un candidat à la mobilité internationale. Des difficultés qu'il s'agit de considérer dans leur ensemble. En effet, l'agrégation en elle-même de ces défis constitue un obstacle de taille à une mobilité internationale, et la difficulté majeure reste sans doute avant tout le caractère multidimensionnel de ces politiques.