



La crise Covid transformera durablement l'expatriation en remettant l'humain et l'adaptation familiale au cœur des priorités RH. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Marine Berthelet, docteure en management international et fondatrice du cabinet Leading Globally, détaille enseignements et outils concrets.

L'analyse de Marine Berthelet : ce que le Covid a révélé sur l'expatriation des cadres dirigeants

Jean-Christophe Gessler : Comment la crise du Covid a-t-elle impacté la mobilité internationale ?

MB : Cette crise a fait ressortir toute la complexité de l'expatriation et sa forte dépendance au contexte. Le Covid a fait émerger une multiplicité de problèmes selon les zones géographiques, les secteurs d'activité, les générations, les types de poste et de contrat, ce qui rend difficile toute conclusion générale. La plupart des expatriés sont restés en poste, mais de nouveaux profils, jusque-là peu suivis, sont apparus dans les radars des ressources humaines, augmentant la complexité de gestion pour les entreprises dépourvues d'outils de suivi précis et flexibles. Cette crise a surtout rappelé l'importance de l'impact psychologique de l'expatriation et ses conséquences directes sur la performance d'un cadre.

JCG : Vous avez vous-même mené une enquête auprès de familles d'expatriés pendant le Covid-19. Quels en sont les principaux résultats ?

MB : Cette enquête qualitative, menée par entretiens et questionnaire, portait sur des familles d'expatriés en Chine, en Russie, en Europe et en Amérique, des hommes et des femmes âgés en moyenne de 40 à 55 ans, avec enfants. Le Covid n'a que peu affecté les affectations géographiques elles-mêmes ; la principale préoccupation a concerné la santé mentale et le bien-être des enfants, selon la durée de fermeture des écoles et la qualité de l'enseignement à distance. Les conjoints suiveurs ont souvent dû faire l'école à la maison et suspendre leurs projets personnels, générant des tensions. Presque tous les expatriés interrogés ont souligné le manque d'aide et de suivi de la part des RH durant la

crise, ce qui a nourri des remises en question sur leur volonté de repartir à l'étranger. Cette enquête souligne clairement l'importance de l'adaptation familiale pour assurer la performance du cadre.

JCG : Au final, quels enseignements peut-on tirer de cette crise du Covid-19 ?

MB : On a vu, dans le monde de la mobilité internationale comme dans l'ensemble du monde professionnel, une montée de la complexité et des facteurs humains. L'impact psychologique de l'expatriation et sa conséquence sur la performance sont revenus sur le devant de la scène, tout comme l'importance de l'ajustement de la famille. Ce lien entre adaptation familiale et performance du cadre n'est pas nouveau, mais il deviendra certainement une priorité croissante dans les programmes que devront développer les RH.

JCG : Que dit la littérature académique sur ce sujet ?

MB : Il existe une abondante littérature sur l'adaptation des expatriés et sur ce qu'ils doivent traverser pour performer, étudiée depuis les années 1970. Les modèles encore utilisés aujourd'hui décrivent l'adaptation des expatriés comme un état psychologique dans le pays d'accueil ; la professeure Joyce Osland a même parlé de l'expatriation comme d'un « voyage de héros », ponctué d'étapes de transformation singulières. En 2019, un article de la Harvard Business Review sur les effets psychologiques de la vie à l'étranger montre que les expériences internationales peuvent transformer la conscience de soi d'une personne.

L'impact mental de l'expatriation sur les familles n'est pas nouveau non plus. Dans son article sur la famille globale en mission, la professeure P. Caligiuri montre que l'adaptation interculturelle du conjoint peut constituer un antécédent clé de la performance d'un expatrié dans sa mission. Certains chercheurs ont même constaté que les problèmes familiaux arrivent au premier rang des raisons pour lesquelles les expatriés mettent fin à leur affectation.

JCG : Vous avez consacré votre thèse de doctorat à l'expatriation. Quelle est l'origine de ce projet ?

MB : Ma thèse étudie l'effet du facteur psychologique de l'expatriation sur la performance d'un cadre : comment un cadre dirigeant arrive à performer, puis à maintenir cette performance lorsqu'il change de pays. Ce travail s'appuie d'abord sur mes dix-huit années d'expérience à l'étranger, en tant que cadre expatriée ou conjoint suiveur. J'en ai retiré deux constats récurrents. D'une part, le cadre performant qui s'adapte partout, le fameux « global leader », est difficile à trouver : les cadres ont souvent du mal à s'adapter dans leur pays d'expatriation, et les entreprises sous-estiment les défis liés à la mobilité internationale, faute de programmes de formation efficaces. D'autre part, les familles, conjoint suiveur et enfants, sont rarement bien préparées à ces changements, alors qu'elles jouent un rôle déterminant dans la réussite de l'expatriation.

JCG : Quels sont les principaux résultats de ce travail de recherche ?

MB : J'ai mené cette thèse en Suède et en Russie, en interviewant 25 cadres dirigeants de filiales de multinationales de nationalités variées, issus d'industries différentes comme

la pharmacie, l'automobile ou les cosmétiques, avec 18 % de femmes dans l'échantillon. J'ai aussi suivi un cadre dirigeant pendant deux ans et demi.

Les résultats mettent d'abord en évidence l'importance du contexte, un point de départ sur lequel les entreprises et les RH doivent être claires : il dépend de la stratégie globale et locale de l'entreprise, des spécificités du pays d'accueil, des traits de personnalité et des expériences antérieures du cadre, ainsi que de la mission à réaliser. L'entreprise doit donc énoncer très clairement ses attentes.

Ensuite, l'expatriation ressemble à un saut dans l'inconnu : tous les cadres interviewés parlent de repartir à zéro à chaque nouvelle expatriation, en affrontant des défis managériaux, culturels, organisationnels ou externes qu'ils ne connaissaient pas forcément avant leur départ. Le cadre doit alors s'adapter en toute autonomie, à travers différentes phases d'apprentissage. Cet apprentissage expérientiel, théorisé par le professeur Kolb à Harvard, explique comment on génère du savoir à partir de son expérience. Tous les cadres interrogés ont montré cette capacité à apprendre de leur vécu, un cycle qui leur permet de développer savoir-faire, connaissances tacites et intelligence pratique, jusqu'à prendre la bonne décision et performer dans leur poste.

JCG : Comment les entreprises intègrent-elles ce processus de développement des expatriés ?

MB : C'est un sujet très compliqué pour les entreprises. Cet apprentissage se fait généralement en toute autonomie, sans réelle transparence vis-à-vis des RH, qui manquent d'informations et ne savent pas toujours quels outils apporter au cadre pour l'aider dans ce cycle très lié au contexte. Il n'existe pas vraiment de cadre organisationnel ni de sensibilisation suffisante des RH sur ce sujet, qui gagneraient à se doter d'outils adaptés.

J'ai donc proposé un outil dédié au suivi du cadre expatrié, l'Expatriation ID Profile, qui s'ajuste facilement aux besoins spécifiques de l'entreprise et permet une gestion optimisée de la performance de chaque cadre grâce à un niveau élevé de données collectées et analysées. Trop souvent, le suivi se limite aux entretiens annuels ou aux points à mi-année, ce qui reste insuffisant. Avec un tel outil, l'entreprise détecte mieux le bon moment pour proposer une formation ou une aide adaptée, capitalise sur les gains en compétence et diffuse plus facilement l'information sur la carrière internationale du cadre aux services opérationnels concernés, y compris pour piloter son retour.

JCG : Après la crise du Covid, quelles seront, selon vous, les nouvelles tendances en matière de mobilité internationale ?

MB : Je pense que la principale tendance sera le « Work from Anywhere », qui ne se limite pas au télétravail à domicile mais inclut la possibilité de travailler depuis un autre pays. En mai 2021, Accenture a interrogé 9 000 personnes dans onze pays : 40 % d'entre elles se sentent capables d'être productives en travaillant depuis l'étranger. Cette tendance peut aussi devenir un levier pour l'entreprise, en lui offrant plus de flexibilité, notamment pour éviter certains pays difficiles grâce à de nouveaux montages. Spotify a ainsi lancé dès 2020 un programme de Work from Anywhere, partant du principe que l'efficacité ne se mesure pas au temps passé au bureau mais à la liberté donnée aux individus de travailler là où ils sont le plus productifs. Stellantis a de son côté lancé une

initiative de travail hybride, prévoyant que le télétravail représente 70 % du temps pour la majorité des salariés.

JCG : Que pensez-vous du nomadisme digital ?

MB : Certains pays émergents ou certaines villes, comme Dubaï ou Mexico, cherchent effectivement à attirer les nomades numériques grâce à des incitations et des visas spéciaux. Cela pourrait pousser davantage d'employés à vouloir déménager et à challenger leur entreprise avec de nouvelles aspirations : certains collaborateurs demandent déjà à être relocalisés, et des entreprises comme Amazon prévoient un budget dédié pour traiter ce type de demande. C'est une tendance qui ajoutera encore de la complexité au monde de la mobilité internationale. Même si l'on n'en est qu'aux prémises, il y a urgence pour les entreprises à définir une stratégie claire et à poser un cadre pour le télétravail et la mobilité internationale.