

On parle d'expatriation lorsqu'une personne quitte son pays pour vivre et travailler dans un pays qui n'est pas le sien.

Évolution historique de l'usage du mot « expatriation »



Source : Google Books Ngram Viewer, application linguistique permettant d'observer l'évolution au fil du temps du nombre d'occurrences d'un ou de plusieurs mots dans les textes publiés.

À mon mari, mon meilleur compagnon d'aventures,
À mes enfants, nos plus belles aventures,

Préface

Monsieur s'expatrie. Madame suit.

Quand j'ai commencé ma longue aventure d'expatriation, il y a 20 ans de cela, c'était le modèle le plus répandu. Il était rare d'entendre parler de double carrière. Les entreprises géraient des salariés mobiles, pas des couples d'expatriés.

Aujourd'hui, la prise en compte des doubles carrières est devenu un véritable enjeu pour les entreprises. Elles doivent s'adapter et proposer des réponses innovantes pour attirer et développer les talents.

Mon expérience passée d'expatriée me pousse à porter une attention particulière à cette demande. En la matière, mon parcours est plutôt atypique, avant-gardiste. Pendant nos années d'expatriation, avec mon mari, nous avons toujours réussi à mener de front nos deux carrières, dans deux entreprises différentes. Je n'irais pas jusqu'à dire que cela a été simple ou exempt de tout sacrifice !

La clé de cette réussite ? Un dialogue constant dans notre couple, bien-sûr, et une conscience aigüe que nous ne pourrions pas tout avoir. Vivre en expatriation et mener une double carrière impose des choix, à un moment ou à un autre. Séparation, démission, nous avons concédé à des aménagements. Mais, ces décisions étaient conscientes, assumées et sans aucune frustration. Un point important. Les expatriés doivent prendre conscience que non seulement leurs choix doivent être éclairés mais également qu'ils ne seront pas immuables. Fluctuant dans le temps, ils seront probablement revisités au grès de l'évolution de leurs carrières et de leur contexte familial.

Au-delà d'être une réflexion personnelle à mener au sein du couple, la gestion de la double carrière impose désormais un dialogue avec les entreprises. Développement du travail des femmes, implication professionnelle des deux membres du couple, prise de conscience de l'importance de la diversité des profils dans les recrutements sont probablement à la base de ce changement de perspective.

Depuis mon expérience d'expatriée, je suis passée de l'autre côté du miroir. Ex-responsable de la mobilité internationale (RMI), puis directrice Talent Development, je vois à quel point ces transformations représentent un challenge pour les organisations.

Elles questionnent leur conception même de l'expatriation.

Oui, la prise en compte de la carrière du conjoint rend la mobilité plus difficile. Oui, elle peut parfois réduire notre pool de talents. Alors comment faire bouger les lignes au sein des organisations ?

En deux mots : anticipation et flexibilité.

Mes différents postes au sein de Total Energies et les derniers bouleversements du monde du travail liés au Covid ont fini de me convaincre que l'adaptation est la solution. Il est temps d'inventer de nouveaux modèles, de faire preuve d'agilité, de créativité.

Récemment, je recevais un haut potentiel pour lui proposer une mobilité. Sa première remarque ne m'a pas surprise : « Ma femme occupe un poste important, elle ne veut pas abandonner son travail et je ne le souhaite pas non plus ». La problématique est simple. Soit je ne cherche pas de solution et argue que ce problème est d'ordre personnel, au risque de faire perdre une opportunité au salarié et à l'entreprise. Soit je m'empare du sujet, et je cherche avec lui une solution adaptée. Peut-être que sa conjointe peut se voir offrir une mobilité au sein de sa société ? Si oui, charge à moi de cibler les pays dans lesquels ils pourraient tous les deux s'installer.

Mais, ce qui vaut pour un talent, ne fonctionnera peut-être pas pour un autre. Aujourd'hui, le modèle d'expatriation varie en fonction des salariés, de leur situation familiale, personnelle, de leurs attentes, du sens qu'ils donnent à cette opportunité. Tous n'ont pas les mêmes priorités, ni les mêmes objectifs. La flexibilité est donc plus que jamais de mise !

Monter un projet d'expatriation avec un collaborateur comporte de multiples facettes. La mission d'accompagnement ne s'arrête pas à la mise en adéquation de ses attentes avec celles de l'entreprise. Pour une expérience réussie, encore faut-il que l'intégration se déroule bien. Sur ce point, la flexibilité est également la clé.

Durant mes années passées en tant que responsable de la mobilité internationale, mon objectif était clair : améliorer l'accueil des expatriés en France, puis, par la suite, de déployer certaines de ces actions à destination des expatriés dans nos filiales à l'étranger. Il ne s'agissait pas de tout révolutionner mais d'avancer avec pragmatisme. Pour les avoir vécues, je connais les difficultés rencontrées par ces collaborateurs. Pour autant,

les rencontrer, les questionner m'a permis de mieux cerner leur état d'esprit. La phase de préparation et celle des premiers jours où l'expatrié et sa famille doivent se sentir accueillis est cruciale.

Du Venezuela à l'Australie, en passant par l'Angola ou la Malaisie, j'ai pourtant expérimenté des environnements très différents en termes de culture et de contexte. Mais, à l'issue de ces entretiens, j'ai pris conscience que l'intégration en France peut-être compliquée. Constituer un réseau, apprendre la langue, comprendre les codes. Autant de difficultés bien présentes dans notre pays. Pour prévenir d'éventuels blocages, l'organisation doit orienter sa stratégie et proposer des solutions concrètes et adaptée. Chaque couple expatrié ayant une perception différente.

Dès l'arrivée en France, l'entreprise organise des stages « Vivre et travailler en France » pour réduire les problèmes induits par une méconnaissance de la culture et du mode de fonctionnement du pays. A cela peuvent s'ajouter des services tels que des cours de langue, visites supplémentaires de logement, découverte du quartier... une formule flexible permet aux expatriés et leurs conjoints de choisir, en fonction de leurs priorités, les services répondant le mieux à leurs besoins. Là où certains auront besoin d'apprendre la langue, d'autres devront trouver un logement répondant à des contraintes précises. En proposant une gamme de services, au choix, l'entreprise (re)donne à l'expatrié et son conjoint la maîtrise de la gestion de son intégration.

Au-delà de cette aide concrète, je suis attachée à la mise en avant de tous les procédés qui favorisent la constitution de communautés, de réseaux.

La journée « Welcome to France » mêlant toutes les parties prenantes (expatriés et conjoints, Directeurs de l'organisation, prestataires de services dédiés) est un exemple particulièrement apprécié des expatriés et leur conjoint. Cette initiative facilite la constitution d'un réseau dans le pays d'expatriation et renforce le sentiment d'être accueillis.

La philosophie, le pragmatisme que je viens d'évoquer, je les ai retrouvés dans ce livre.

Parsemés de témoignages d'acteurs de la mobilité internationale, de conseils, il n'insiste pas sur des concepts théoriques mais ouvre la réflexion, propose des appels à l'action et évoque des solutions concrètes. Un livre utile pour toute personne souhaitant relever le challenge de la gestion de la double carrière des couples expatriés.

Pour nous, talent managers ou responsables de la mobilité internationale, cet ouvrage donne à voir une autre vision de l'expatriation. Il déconstruit une vision répandue, celle qui donne une part belle aux avantages d'être expatrié. Il remet en perspective les défis auxquels ils sont confrontés et nous aide, en quelques sortes, à voir la partie immergée de l'iceberg. La mobilité internationale n'est pas une expérience idyllique. Nous avons un rôle à jouer pour apaiser d'éventuelles tensions, pour faire converger les objectifs du salarié avec ceux de l'entreprise.

Au-delà de cette réflexion, le livre interroge la place du conjoint dans la mise en œuvre d'un projet de mobilité internationale. Une position que je continue de questionner, même après 20 ans de carrière.

L'entreprise a tout intérêt à le reconnaître en tant que partie prenante dans la réussite de l'expatriation. Les responsables de la mobilité internationale le savent : si l'intégration du conjoint se passe mal, l'expatrié ne sera pas performant professionnellement. Une situation difficile à débloquer une fois installée.

Ceux qui l'ont vécue sont unanimes, l'expatriation est une expérience hors du commun. En prise directe avec un monde qui bouge très vite, elle est aussi complexe à mettre en œuvre. La clé du succès réside alors dans la flexibilité des organisations.

Acteurs de la mobilité internationale, adaptons nous. Questionnons notre pratique et les modèles qui en découlent. Ne regardons plus l'expatriation comme nous la regardions il y a 30 ans.

Delphine Gadé
Ex-Responsable Mobilité Internationale
Global Talent Director Gas, Renewables & Power pour Total Energies

