

# Mobilité internationale : quels nouveaux enjeux pour la gestion des talents et le management interculturel ?

Dans un monde globalisé, rares sont les organisations (publiques ou privées) qui ne comptent pas de collaborateurs, d'usagers, de clients ou d'élèves ayant connu une ou plusieurs expériences de mobilité internationale. Il n'est à présent plus question de migrations d'un point A vers un point B, mais plutôt de migrations « multiples » ou de mobilité dans des sociétés multiculturelles.

Or, l'arrivée ou le retour en France semble être une phase de transition qui peut être très mal vécue si elle n'est pas encadrée avec soin. Les individus en mobilité internationale peuvent en effet connaître des difficultés dans l'entreprise. Ces collaborateurs peuvent avoir le sentiment que leurs compétences particulières acquises à l'étranger ne sont pas valorisées. De plus, quelle que soit leur nationalité, les collaborateurs ayant vécu à l'étranger peuvent appliquer des processus ou avoir intériorisé des codes culturels différents de ceux des autres membres de l'équipe ce qui peut générer des conflits.

Une transition mal gérée a pour conséquences un stress important, une baisse générale de la productivité, une perte de temps, un risque de conflits au sein de l'équipe et de ne pas bénéficier des compétences acquises par le collaborateur mobile dans lequel l'entreprise a pourtant fortement investi.

*Comment faire de la mobilité internationale une expérience « win-win » pour l'entreprise et ses collaborateurs ?*

L'entreprise a en effet besoin de ces « talents » pour se constituer un atout différentiel. Dans ce contexte, il est nécessaire d'innover en matière de « gestion des talents ». Celle-ci concerne à la fois la mobilité internationale, mais aussi l'amélioration des performances individuelles, l'évaluation et la gestion des compétences en interne. Deux types de gestion des talents existent : attirer les talents par un recrutement adapté, notamment la mobilité inter-entreprise, et prendre en compte les compétences spécifiques des collaborateurs ayant connu une expérience de mobilité internationale.

Les personnes ayant eu une expérience de mobilité internationale, dans un autre environnement culturel, ont acquis des compétences particulières dont l'entreprise pourrait bénéficier : des compétences linguistiques, une connaissance approfondie de codes culturels étrangers, des capacités d'adaptation, un réseau international et une bonne appréhension des marchés étrangers. Pour ce faire, les entreprises doivent adopter un management interculturel spécifique à l'égard de ces personnes. Le « management interculturel » valorise la nécessité de « connaître l'autre », d'accepter les différences et de comprendre les modes de pensée du partenaire afin de ne pas commettre d'impair, pour s'adapter à ses raisonnements.

Dans cette recherche collaborative, nous nous proposons d'aider les entreprises à améliorer l'intégration des collaborateurs internationaux. Trois champs d'investigation sont proposés :

Tout d'abord, comment identifier les compétences spécifiques des collaborateurs internationaux dont pourraient bénéficier les entreprises partenaires de la recherche et proposer des manières de les valoriser ?

Ensuite, comment transférer certaines de ces compétences aux autres collaborateurs ?

Enfin, selon quelles modalités composer des équipes projets en mettant à profit la diversité des compétences issues de parcours de mobilités différents ? Plus particulièrement, comment accompagner la gestion de ces équipes ?

## Objectifs et échéancier du projet

Les objectifs de cette recherche collaborative sont de :

1. Renforcer l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis de collaborateurs internationaux
2. Eviter le départ des collaborateurs internationaux dans d'autres compagnies et avoir un retour sur investissement pour l'entreprise
3. Bénéficier des compétences des collaborateurs internationaux et augmenter l'avantage concurrentiel du groupe
4. Améliorer l'atmosphère de travail et éviter des conflits interculturels
5. Améliorer la productivité globale de l'équipe

Nous proposons de cerner tout d'abord les avantages de la diversité pour les entreprises, les risques (conflits culturels par exemple) et de formuler une série de préconisations en matière de management de la diversité culturelle (bonnes pratiques de management d'une équipe multiculturelle, erreurs à éviter et stratégie pour développer sa capacité interculturelle).

Cette recherche collaborative se déroulera sur 7 mois et comprend :

- Un cadrage des attentes des partenaires et du terrain
  - Un état de l'art des principales études et recherches sur ces questions visant à mieux comprendre les mutations en cours, leurs justifications et leurs applications concrètes
  - Une analyse des pratiques et expérimentations menées en matière de management interculturel dans les entreprises qui innovent sur cette question
  - Une investigation menée par une équipe de consultants / chercheurs dans les entreprises ayant souscrit au programme de recherche collaborative
  - Un conseil d'orientation composé des partenaires du projet, des consultants-chercheurs Conseil & Recherche, des experts sélectionnés ainsi qu'un partenaire média
  - Des temps communs pour travailler en atelier avec les entreprises partenaires sur des préconisations à travers certains dispositifs de mise en œuvre
-

## Devenez entreprise partenaire en contactant :

**Marjorie Bied**

Conseil & Recherche

+33 1 83 96 59 01

[marjorie.bied@conseil-et-recherche.com](mailto:marjorie.bied@conseil-et-recherche.com)

---

## Bibliographie

- Bartel-Radic, A. 2009. La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives. *Management international*, 13(4), 11-26.
- Cerdin, Jean-Luc. 1999. *La mobilité internationale : réussir l'expatriation*. Editions d'Organisation
- Cerisier-Ben Guigua Monique. 1999. L'exclusion sociale des Français de l'étranger, Rapport au Premier Ministre.
- Cicchelli Vincenzo. 2010. « Les legs du voyage de formation à la Bildung cosmopolite », *Le Télémaque*, 38 (2): 57-70.
- Conway-Mouret Hélène. 2015. Retour en France des Français de l'étranger, Rapport au Premier Ministre.
- Dahinden, Janine. 2010. "The Dynamics of Migrants' Transnational Formations: Between Mobility and Locality." In *Diaspora and Transnationalism: Concepts, Theories and Methods*, Rainer Bauböck et Thomas Faist (éd.). Amsterdam: Amsterdam University Press : 51-71.
- De Voretz, Don, et John Ma. 2002. "Triangular Human Capital Flows between Sending, Entrepot and the Rest of the World Regions." *Canadian Studies in Population Special Issue on Migration and Globalization* 29 (1): 53-69.
- Dufoix Stéphane, Guerassimoff Carine, Tinguy Anne de. 2010. *Loin des yeux, près du coeur. Les Etats et leurs expatriés*, Paris : Presses de Sciences Po.
- Faist Thomas. 2013. "The mobility turn: a new paradigm for the social sciences? ", *Ethnic and Racial Studies*, 36 (11) 1637-1646.
- Gordon, Milton M. 1964. *Assimilation in American Life: The Role of Race, Religion, and National Origins*. New York: Oxford University Press.
- Kaufmann, Vincent. 2008. *Les paradoxes de la mobilité: Bouger, s'enraciner*. Lausanne: PPUR.
- Koikkalainen, Saara. 2013. *Making It Abroad. Experiences of Highly Skilled Finns in the European Union Labour Markets*. Acta Universitatis Lapponiensis 267. Rovaniemi: Lapland University.
- Yves-Frédéric Livian, 2012, « Le concept de compétence interculturelle est-il un concept utile ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, /1 (N° 107), p. 87-94.
- Mahroum Sami. 2000. Highly skilled globetrotters: mapping the international migration of human capital, *R&D Management* 30 (1) : 23-32.
- Meier, Olivier. 2010. *Management interculturel*. Dunod.
- Mutabazi, Evalde et Pierre, Philippe. 2008. *Pour un management interculturel de la diversité à la reconnaissance en entreprise*. Editions L'Harmattan.
- Perret Cathy. 2008. « Une expérience à l'étranger est-elle payante en début de carrière pour les diplômés de l'enseignement supérieur ? », *Revue européenne des migrations internationales* 24 (3) : 209-224.
- Pierre Philippe. 2003. « Mobilité internationale des élites et stratégies de l'identité », *Revue*

européenne des migrations internationales, 19 (1) : 29-49.

- Portes, Alejandro, et Ruben G. Rumbaut. 2001. *Legacies: The Story of the Immigrant Second Generation*. Berkeley et New York: University of California Press et Russell Sage Foundation.
- Useem, Ruth, et Richard Downie. 1976. "Third Culture Kids." *Today's Education* 65 (3): 103-5.
- Wagner, Anne-Catherine. 1998. *Les nouvelles élites de la mondialisation : Une immigration dorée en France*. Paris: PUF.
- Zarifian, Philippe. 2004. *Le modèle de la compétence*. Wolters Kluwer France.
- Zarifian, Philippe. 2009. Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. *Education permanente*, (180), 235-242.