

## Synthèse

Après avoir lu ces 3 textes, vous en ferez la synthèse en 220 mots (+/- marge). Evitez de faire des résumés de chacun d'eux et soignez votre orthographe ainsi que votre grammaire.

### Document 1

#### Le retour des expatriés

*On les encourage au départ avec à la clé la promesse d'une belle carrière quand ils reviendront en France. Mais au retour, c'est souvent le vide. L'expatriation n'est pas toujours une sinécure<sup>1</sup>...*

« J'ai erré comme une âme en peine dans les couloirs du siège<sup>2</sup> pendant six mois ! Personne ne semblait s'inquiéter de ce que je pouvais faire. » Bernard, 45 ans, arrivait du Moyen-Orient, où il avait dirigé des chantiers pendant cinq ans. Sa mission terminée, il était rentré convaincu qu'après ses bons et loyaux services à l'étranger l'entreprise l'accueillerait à bras ouverts. La déconvenue fut douloureuse : dans ce groupe international d'ingénierie et de travaux publics, personne ne l'attendait. Il s'est finalement résolu à démissionner.

Un cas isolé, Bernard ? Pas tant que cela. D'après une étude réalisée par Jean-Marc Selle, responsable du cabinet de conseil IMS-Relocaliser, et Don Osborn, professeur de l'ESC Rouen, 30 % des rapatriements d'expatriés se passent mal. Dans près de la moitié des cas parce que le retour a été mal préparé. À qui faut-il imputer cet échec ? Aux salariés eux-mêmes, ou à leurs employeurs ? [...]

Le retour est devenu un enjeu stratégique. Le temps n'est plus aux « expat » professionnels qui n'avaient pas vocation à rentrer un jour au port ! Les entreprises ne veulent plus de ces « drogués de l'exotisme » qui coûtent trop cher (en moyenne, deux ou trois fois plus qu'un salarié resté au siège) et sont impossibles à réintégrer au bout de dix ans d'absence. Elles préfèrent recruter sur place des cadres moyens, moins chers et mieux intégrés, et envoyer pour les diriger, mais pendant trois ou quatre ans seulement, des cadres français à haut potentiel dont l'expatriation n'est pas une fin en soi, mais une étape obligée dans leur carrière. [...]

En outre, revenir, c'est souvent gêner. Et la réintégration est d'autant plus difficile que, depuis quelques années, les entreprises raccourcissent leurs lignes hiérarchiques et limitent l'encadrement. Beaucoup se retrouvent dans la peau d'un quasi-débutant après avoir dirigé des équipes à l'étranger. « L'expatrié de retour peut avoir la désagréable impression de se retrouver dans la peau d'un bleu<sup>3</sup> qui intègre son premier emploi », observe Don Osborn. [...]

Afin d'éviter d'avoir à gérer trop de désillusions, les sociétés qui ont de gros bataillons à l'international ont toutefois commencé à réagir. Toujours d'après l'étude d'IMS, sept groupes sur dix ont mis en place des procédures plus ou moins formelles pour faciliter la réinsertion. Ainsi, France Télécom. « Nous essayons de proposer systématiquement aux rapatriés des postes qui tiennent compte de leur expérience étrangère », explique Pierre Curtenelle, qui dirige l'équipe chargée de la mobilité internationale. La maison leur propose des postes qui bénéficient d'une large autonomie, par exemple chefs de projet. [...]

Mais, même une fois trouvé son poste, le cadre n'est pas au bout de ses difficultés. Considéré souvent comme un privilégié par ses collègues, il a intérêt à montrer patte blanche<sup>4</sup>. « Pendant un certain temps, il est préférable qu'il fasse fi<sup>5</sup> des nouvelles méthodes de travail qu'il a pu acquérir à l'étranger », soupire un gestionnaire de carrière d'un grand groupe français. Laurent, 35 ans, ne dira pas le contraire. « Quand je suis rentré, j'ai voulu réorganiser le service que l'on venait de me confier. J'ai dû y renoncer, explique-t-il, encore blessé. Mes alter ego racontaient à qui voulait l'entendre que mes chevilles avaient enflé<sup>6</sup> plus vite que mes compétences ! »

Mieux vaut donc faire preuve de patience et de courage. D'autant qu'il faut aussi gérer les problèmes de la famille. Et que, sur ce terrain-là, l'entreprise est particulièrement absente. « Nous ne sommes pas des nourrices, rétorque un directeur des ressources humaines. Les expatriés sont des hommes expérimentés, qui sont censés avoir anticipé leur retour. » Certes. Mais, tandis que le cadre se bat pour retrouver sa place au sein du groupe, le conjoint (en général, la femme) doit gérer seul son propre retour et celui des enfants.

La perte de statut se révèle souvent cruelle pour toute la famille. Après avoir eu le sentiment de faire partie d'une élite, Monsieur et Madame doivent réapprendre à vivre comme tout le monde. Parfois, l'épouse de l'expatrié a abandonné sa carrière pour suivre son compagnon. [...] « C'est le domaine pour lequel j'ai le plus de pédagogie à faire dans les entreprises, reconnaît un conseiller en mobilité internationale. Pour l'expatrié et sa famille, le retour peut être une vraie souffrance. » Ce dont toutes les entreprises n'ont pas encore pris conscience.

Valérie Peiffer, *Le Point* n° 1386, 10 avril 1999.

1. sinécure : situation sans problème, reposante.

2. siège : (ici) la direction de l'entreprise en France.

3. bleu : débutant.

4. montrer patte blanche : être au-dessus de tout soupçon.

5. faire fi : ne pas tenir compte.

6. avoir les chevilles enflées (familier) : être prétentieux, se prendre au sérieux.

## Document 2

### Les règles du groupe Lafarge

« Un bon retour se prépare six mois avant le départ », assure Christopher Palmer, responsable de la gestion des carrières internationales du groupe Lafarge, société qui a vu le nombre des expatriés grimper de 250 en 1995 à 530 aujourd'hui. Avant de partir, l'expatrié se voit non seulement doté d'un mentor\* chargé de maintenir le lien avec le siège, mais il bénéficie d'un véritable plan de carrière, un contrat de retour individualisé qui établit le profil du poste qu'il aura à son retour et les compétences qu'il doit acquérir pendant son séjour. « Ainsi, les règles du jeu sont transparentes. Le salarié qui s'expatrie sait non seulement pourquoi il part, mais également de quoi sera fait son retour, explique Christopher Palmer. Serein, il sera d'autant plus efficace pendant son expatriation ! »

V. P., *Le Point* n° 1386, 10 avril 1999.

\* mentor : conseiller, protecteur.

## Document 3

### Histoires d'enfants

« Il est primordial d'expliquer aux expatriés que leurs enfants risquent de souffrir en rentrant en France. Car c'est à eux, et à eux seuls, de dédramatiser le retour. Il faut, au moins six mois à l'avance, les prévenir des changements qui les attendent », adjure un conseiller en mobilité internationale. Comment lui donner tort ? De retour d'Afrique, il y a six mois, Pierre, 8 ans, a méthodiquement placé les étagères en bois de sa chambre et des feuilles de journaux sous la grande table de la salle à manger. Puis, installé devant son œuvre, il a craqué une allumette. Quand son père, Alain, 43 ans, lui a demandé, choqué, ce qui avait bien pu lui passer par la tête, Pierre a répondu sans sourciller : « Je voulais que cette maison brûle, comme ça, on aurait bien été obligés de repartir au Sénégal, dans notre vraie maison ! » Dure, la réadaptation à la grisaille hexagonale\* ! Le choc culturel, au moment du retour, est particulièrement violent quand les enfants, partis pour l'étranger très jeunes, ignorent tout de la vie quotidienne en France. Ainsi, cette petite fille de 5 ans qui, devant sa nouvelle maison, pourtant spacieuse et bien située au cœur du Pays Basque, s'est écriée : « Mais ce n'est pas une maison. Elle n'a même pas de piscine ! » Ou encore ce garçon de 4 ans qui, après six mois en France, continuait de parler anglais en classe parce qu'il avait une fois pour toute décidé que l'école se faisait en anglais...

V. P., *Le Point* n° 1386, 10 avril 1999.

\* hexagonal : de la France.