

LE RETOUR DE MOBILITE INTERNATIONALE : QUEL TRANSFERT DE COMPETENCES DE L'INDIVIDU VERS L'ORGANISATION ?

Pascale BERTHIER
Doctorante IAE /LYON III
Chargée de cours
EM LYON
23 avenue Guy de Collongue
BP 174
69132 ECULLY CEDEX
04 78 33 78 00
michel.berthier@worldonline.fr

Résumé:

Le processus de mobilité internationale permet à des membres d'organisations d'acquérir une expérience et des compétences élargies et de transférer ces connaissances et compétences vers des individus choisis par l'entreprise. La possession par l'entreprise d'un savoir-faire à l'international – création d'alliances avec des entreprises d'autres cultures, gestion de projets à l'échelle mondiale, intégration de la diversité dans la stratégie d'entreprise... - constitue un avantage compétitif dans un contexte de mondialisation. Le succès d'une mobilité s'apprécie notamment par la qualité du retour et parmi les critères de cette réussite figure le transfert des compétences acquises à l'international. La littérature indique que le transfert de compétences de l'individu vers l'organisation après le retour s'avère difficile. Notre contribution a pour objectif de passer en revue la littérature et de formuler des propositions permettant d'améliorer le transfert.

Mots-clés : retour d'expatriation, mobilité internationale, transfert de compétences, apprentissage organisationnel

Introduction

Les évolutions actuelles en matière de mondialisation et les notions d'avantage compétitif font de l'entreprise qui sait intégrer la diversité dans son approche des marchés, sait allier approche globale et subsidiarité, l'entreprise gagnant de demain. Pour atteindre cet objectif, celle-ci va mettre en place une stratégie globale et positionner des salariés à- travers le monde pour mener à bien sa mission. Ces hommes sont amenés à développer des compétences nouvelles et à en faire profiter l'entreprise, permettant le passage d'un apprentissage individuel à un apprentissage organisationnel. Ainsi, l'expérience de mobilité internationale peut être considérée sous l'angle du transfert de compétences de l'individu vers l'organisation.

Que ce soit du côté des chercheurs ou du côté de l'entreprise, l'on s'accorde à dire que « les bonnes pratiques en matière de retour contribuent au développement du leadership international au sein des organisations et contribuent à l'élaboration des stratégies internationales » (Bartlett & Ghoshal, 1992). Pour aller plus loin, Yan, Zhu & Hall (2002) mesurent le succès d'une mobilité internationale « par la qualité du retour, mesuré à long terme par les critères suivants : rétention, utilisation des nouvelles expertises et transfert des compétences acquises à l'international ».

Pourtant, il existe un décalage entre les objectifs annoncés et les réalités observées. Le sujet est pour nous d'actualité car :

- d'une part un certain nombre de salariés quittent leur entreprise au moment du retour de mobilité internationale : le taux de départ serait compris entre 23% et 40% selon Global Relocation Services (2006) et Price Waterhouse Cooper (2006) ; certains auteurs évoquaient déjà des taux d'environ 10 à 25% la première année et 30% à 40% en fin de deuxième année (Adler, 1981, Black & Gregersen, 1999)

- d'autre part, ceux qui restent utilisent peu les compétences acquises. L'étude menée par Stroh & al. (1998) montre qu'après le retour, 39% de la population étudiée a utilisé les compétences développées. Quelques années plus tard, l'étude réalisée par Suutari & Brewster (2003) montre que 53% des expatriés ont utilisé leurs nouvelles compétences après le retour. Ceci nous indique que, selon les cas, au moment du retour, plus de la moitié des personnes n'utilise pas les compétences acquises, alors que l'organisation décrit les impatriés et expatriés comme « des exportateurs, des importateurs et des commerçants locaux d'expertise et de connaissances, la plus précieuse de toutes les ressources » (Inkson, Arthur, Pringle & Barry, 1997, cités par Smida, 2006).

L'objectif est de passer en revue la littérature et de formuler des propositions permettant d'améliorer le transfert.

Après nous être intéressée aux modèles et typologies proposés par les différents auteurs, nous décrivons les attitudes et les attentes respectives de l'individu et de l'organisation au moment du retour. Puis nous identifierons les différents variables qui influencent le transfert : pourquoi, dans certains cas le transfert a lieu et pourquoi, dans d'autres cas, il n'a pas lieu ? Quels sont les freins et les incitations à ce transfert? Chaque analyse fera l'objet d'une ou plusieurs propositions afin d'ouvrir des pistes de réflexion pour des recherches ultérieures.

1. Le transfert de compétences

1.1. Transfert de compétences, connaissance, compétence

1.1.1. Transfert de compétences : définition

En ce qui concerne le transfert, la définition que nous souhaitons retenir est celle proposée par Detterman (1992) et retenue par Tessier & Roger (2003) : « le degré avec lequel un comportement sera répété dans une nouvelle situation ». Ainsi, le transfert se produirait « lorsque les connaissances construites dans un contexte particulier sont reprises dans un nouveau contexte, que ce soit pour acquérir de nouvelles connaissances ou pour accomplir de nouvelles tâches ». Les auteurs insistent sur l'importance du contexte : en effet, s'il n'existe pas de problème à résoudre il sera question d'automatisme plus que de transfert, le transfert impliquant un apprentissage nouveau via une recontextualisation.

De leur côté, d'autres auteurs parlent de « transmission » de compétences (Conjard, Devin & Olry, 2006) en insistant sur le lien entre compétence et action (la compétence comme une capacité à agir) et sur le fait que le « produit » de la transmission dans un contexte de travail est la compétence plutôt que la connaissance. Ceci rejoint notre proposition de définition de la compétence comme « connaissance mise en action », compétence qui est ensuite transférée – ou transmise - via un processus de transformation, appelé par certains « recontextualisation ».

En synthèse, les connaissances acquises par l'individu sont traduites en compétences lors de leur mise en œuvre dans une situation particulière de travail, puis transmises ou non à l'organisation – par l'intermédiaire de ses membres - via un processus de transfert qui nécessite une transformation, afin d'adapter ces compétences à un contexte donné. Lorsque l'on parle de contexte donné, il s'agit d'une situation particulière de travail (problème à résoudre).

Proposition N°1 : l'existence d'une situation particulière de travail et d'un problème à résoudre favorise le transfert.

1.1.2. Compétence : définition

Si l'on considère que la compétence est l'«interaction dynamique entre le savoir théorique, le savoir-faire lié à l'expérience et le savoir-être qui renvoie aux comportements » (Cadin & al., 2002), que l'ensemble de ces savoirs est mobilisé par les individus pour réaliser les missions confiées (Peretti, 2001) et que la compétence se mobilise dans l'action, c'est-à-dire dans une situation de travail (Bourdon & Tessier, 2006), alors nous retiendrons la définition suivante : la compétence est la mise en œuvre de connaissances dans l'action. Cette définition rejoint également celle de l'accord ACAP 2000 : « savoir-faire opérationnel validé ».

De leur côté, Conjard, Devin & Olry (2006) considèrent la compétence, comme « une capacité à agir » ; de même, pour Boutigny (2006) « le processus de transformation de la connaissance en

compétence ne peut se faire que dans une situation donnée particulière exigeant une réflexion et une interprétation humaine ». Il nous paraît utile de définir la notion de « connaissance » car celle-ci constitue l'une des sources de la compétence.

1.1.3. Connaissance : définition et typologies

Il existe une multiplicité de définitions de la connaissance, nous retiendrons celle du dictionnaire « Petit Larousse »: « ensemble des choses acquises par l'étude ou la pratique ; savoir ». Cette définition nous permet de faire le lien avec la définition de la compétence qui englobe savoir (connaissance), savoir-faire et savoir-être dans l'action.

De nombreux auteurs ont cherché à définir son contenu et ont proposé des typologies. Nous nous intéresserons à deux typologies et examinerons leur rôle dans le processus de transfert.

La typologie des connaissances la plus souvent retenue est celle qui consiste à classer ces dernières en cinq catégories :

- les connaissances déclaratives, qui sont des connaissances théoriques, factuelles et correspondent aux savoirs évoqués ci-dessus (le « quoi »)
- les connaissances procédurales, qui sont des règles d'action ou des procédures menant vers l'action et correspondent aux savoir-faire (le « comment »).

Ces deux premières catégories sont issues des travaux d'Anderson (1983) ; puis, Paris, Lipson & Wixson (1983) ont ajouté une troisième catégorie :

- les connaissances conditionnelles, qui mettent l'accent sur les conditions dans lesquelles la personne pourra utiliser ses connaissances déclaratives et procédurales (le « quand »).

Puis Sackmann (1992) a ajouté la notion de :

- connaissances axiomatiques (le « pourquoi ») : les causes de chaque action

Et Berthoin Antal (2000) a complété cette typologie en ajoutant la notion de :

- connaissances relationnelles (le « qui ») : les réseaux personnels

Selon Smida (2006) les connaissances déclaratives sont essentiellement concrètes, explicites et faciles à transmettre.

Les connaissances procédurales sont décrites par Cohen & Bacdayan (1996) comme « moins explicitement accessibles et moins faciles à transférer dans des circonstances nouvelles ». Il s'agit du « learning by doing » (Berthoin Antal, 2000) ou « apprentissage sur le tas » qui nécessite une traduction du tacite vers l'explicite (Nonaka & Takeuchi, 1995) afin d'être transférable.

La troisième catégorie de connaissances retient particulièrement notre attention dans le cadre de notre problématique. D'après Tardiff (1992), les connaissances conditionnelles « sont les connaissances responsables du transfert des apprentissages » car celles-ci permettent à l'individu d'appréhender dans quelles conditions (type de situation ou de problème) il pourra utiliser ce qu'il

a appris. De son côté, Berthoin Antal (2000) insiste également sur le choix du moment -« timing » - approprié pour appliquer une connaissance.

Proposition N°2 : les connaissances conditionnelles de l'individu (savoir quand et dans quel contexte utiliser ses nouvelles connaissances) favorisent le processus de transfert. Ceci rejoint la proposition N° 1 qui est centrée sur l'organisation tandis que la proposition N°2 est centrée sur l'individu.

La cinquième catégorie, celle des connaissances relationnelles retient également notre attention car celles-ci favorisent l'interaction, essentielle dans le processus de transfert, comme l'ont montré notamment Nonaka & Takeuchi (1995)

Proposition n°3 : les connaissances relationnelles de l'individu (construction d'un réseau personnel) favorisent le processus de transfert. Ceci pour deux raisons : d'une part, l'on transfère à des individus, d'où l'importance des relations et d'autre part l'on s'appuie sur un réseau social au sein de l'entreprise pour mettre en place des mécanismes de transfert.

La deuxième typologie que nous avons retenue est celle développée par (Polanyi, 1996) qui distingue les connaissances explicites et les connaissances tacites : « Les connaissances explicites se réfèrent à la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens articulés, notamment les métaphores ; les connaissances tacites sont les connaissances difficilement exprimables, quelle que soit la forme du langage ». Ces dernières correspondent au « tour de main » de l'artisan et nécessitent une transformation en connaissances explicites. Cette transformation est considérée par Nonaka & Takeuchi (1995) comme un élément favorisant le transfert. Les deux auteurs nomment ce processus de transformation la « spirale des savoirs » et en décrivent les quatre phases :

1	2
SOCIALISATION : tacite vers tacite Imitation, observation, pratique, échange	EXTERIORISATION : tacite vers explicite Langage figuratif et symbolique
3	4
COMBINAISON : explicite vers explicite Réunions, technologies de l'information	INTERIORISATION : explicite vers tacite « apprentissage en faisant »

Ce schéma nous paraît essentiel à la compréhension des différentes phases du transfert et mériterait d'être connu et développé au sein des entreprises.

Proposition n°4 : la transformation des connaissances individuelles tacites en connaissances explicites favorise le transfert.

En matière de connaissances, l'approche proposée par (Spender, 1996) et reprise par (Boutigny, 2006) combine les types de connaissances tacite/explicite avec les types de connaissances individuelle/organisationnelle (cette dernière étant appelée « connaissance sociale »). Ceci met en évidence le caractère également tacite de certaines connaissances organisationnelles (la culture par

exemple) qui peuvent influencer le processus de transfert. En effet, le fait que l'organisation soit ou non une organisation « apprenante » va influencer la capacité de celle-ci à intégrer de nouveaux apprentissages. Ceci se traduit concrètement au sein des organisations (Boutigny, 2006) par la mise en place de processus de « knowledge management » ou par l'existence de « communautés ».

Proposition n°5 : l'existence, au sein de l'organisation de processus de *knowledge management* et/ou de *communautés* favorise le transfert

En synthèse, la typologie des connaissances nous paraît plus utile à l'étude de notre sujet que la définition elle-même. L'identification des types de connaissances concernées nous semble essentielle à la détermination des mécanismes de transformation et de transfert des connaissances.

Les propositions énoncées ci-dessus nous permettent de mettre l'accent sur les conditions nécessaires au transfert : une situation particulière de travail, la mise en œuvre des connaissances conditionnelles et relationnelles du côté de l'individu, un processus de transformation des connaissances tacites en connaissances explicites de la part de l'individu et l'existence de processus spécifiques au sein de l'organisation.

2. Le retour de mobilité internationale : attitudes et attentes

La littérature concernant la mobilité internationale traite essentiellement de sujets concernant le départ en mobilité (appelée le plus souvent « expatriation »), l'adaptation sur place, les mesures du succès, l'adaptation du conjoint... Le thème du retour (appelé généralement « retour d'expatriation ») est souvent abordé en fonction des thèmes suivants : l'adaptation au retour, la réintégration, la rétention, le rôle joué par la famille.

Notre intérêt pour le retour de mobilité s'est développé autour de la question suivante : le retour d'expatriation serait-il « le talon d'Achille de la mobilité internationale » (Cerdin, 2003) ou permettrait-il le juste « retour sur investissement » (Festing & Mueller, 2007) attendu par certaines organisations qui envisagent l'expérience internationale comme une étape dans la fabrication de leaders globaux et comme une source d'apprentissage organisationnel? Dans la littérature, nous avons identifié d'une part de fortes attentes des organisations et d'autre part une attitude paradoxale de ces mêmes organisations au moment du retour. Comme si les attentes et les attitudes étaient décalées.

Nous analysons en parallèle l'individu et l'organisation en abordant d'une part leurs attitudes respectives et d'autre part leurs attentes, puis la question de leur interaction. Notre objectif est de mettre en valeur les convergences puis de proposer des pistes de réflexion permettant d'améliorer le transfert.

2.1. Les attitudes de l'individu et de l'organisation au moment du retour

2.1.1. L'individu

Le retour de mobilité internationale n'est pas si facile ; cet élément est confirmé dans la littérature. Lors du retour de mobilité internationale, l'individu concerné vit un nouveau processus d'adaptation décrit par certains auteurs (Gullahorn & Gullahorn, 1963) comme une ré-adaptation à

sa propre culture. Le cycle d'adaptation de l'expatrié au moment du départ à l'international a souvent été décrit comme une courbe en U, que l'on peut résumer comme suit :

- une première phase d'enthousiasme qui correspond à la découverte de la nouvelle culture (durée : de l'arrivée au 3^{ème} mois environ)
- une deuxième phase de découragement (mal du pays) qui se traduit par de l'irritabilité et de l'hostilité (du 3^{ème} au 6^{ème} mois après l'arrivée)
- une troisième phase de « choc culturel » qui correspond à la réaction de l'expatrié au nouvel environnement et se traduit par une acclimatation graduelle (du 6^{ème} au 9^{ème} mois environ)
- une quatrième phase dite d' « adaptation » (à partir du 9^{ème} mois) qui se traduit par une approche positive de la part de l'expatrié et une meilleure efficacité au travail.

Reprenant cette comparaison de la courbe, (Gullahorn & Gullahorn, 1963) évoque une courbe en W pour symboliser le départ et le retour de mobilité. En effet, au moment du retour, l'individu devra revivre les différentes phases de l'adaptation et faire face à un « choc culturel inversé », c'est-à-dire à un décalage entre ce qu'il a anticipé en matière de retour et la réalité et se réacclimater à sa propre culture. Puis, ce sera la phase d'adaptation – ou plutôt de « ré-adaptation », que certains ont du mal à traverser.

Parmi les éléments participant à ce décalage et constituant des freins au transfert, nous pouvons citer :

- les changements culturels : le changement est attendu par l'expatrié quand il part - ce dernier développe des conduites adaptées telles que l'adaptation anticipée – mais n'est pas attendu par l'expatrié lorsqu'il rentre au pays (Martin, 1984). La notion de « courbe en W » illustre bien cette difficulté.
- le type de connaissances acquises : le caractère essentiellement tacite - difficilement exprimable par des mots- des connaissances acquises rend le transfert plus complexe (Bonache, Brewster & Suutari, 2001).
- l'attitude de l'expatrié : même lorsque ce dernier est conscient des compétences acquises, il ne perçoit pas toujours celles-ci comme applicables à son pays d'origine (voir la classification d'Adler (1981, 1986) ci-dessous.

En matière de comportement de l'individu au moment du retour, Adler (1981, 1986) propose une classification qui permet de synthétiser l'attitude des expatriés en matière d'identification et d'utilisation des compétences. Le classement est effectué selon deux axes : un axe optimisme/pessimisme et un axe passif/actif.

OPTIMISME

PASSIF	SOCIALISE	PROACTIF	ACTIF
	ETRANGER	REBELLE	

PESSIMISME

(source : Adler, 1981)

- le « socialisé » (optimiste/passif), c'est-à-dire celui qui ni ne reconnaît ni n'utilise ses compétences interculturelles ; il rend ainsi son expérience d'expatriation non transférable. Dans l'échantillon étudié, cette catégorie, qui est la plus valorisée par l'entreprise, représente 51% de l'effectif étudié.

- le « proactif » (optimiste/actif): profil qui ne rejette aucune des deux cultures et combine les avantages des deux en créant une nouvelle façon de vivre. Il a développé des compétences d'observation et de description de l'environnement, sans jugement a priori ; ceci lui permet de créer des synergies entre les différentes organisations (pays d'origine et pays d'accueil). Son potentiel de transfert de compétences est élevé mais l'organisation ne l'encourage pas à le faire car cette dernière le considère comme trop « étranger » et souhaiterait simplement qu'il « retrouve sa place » ; il s'agit du réflexe « xénophobe » de l'organisation, terme utilisé par ADLER (1986). Cette catégorie regroupe 25% de l'effectif étudié.

- l'« étranger » (pessimiste/passif): profil qui considère la culture étrangère comme meilleure que la sienne et se sent inadapté et insatisfait lors du retour dans son propre pays. Tout comme le « socialisé », « l'étranger » ne fait pas profiter l'organisation de l'expérience acquise à l'international. Cette attitude se retrouve essentiellement chez les expatriés ayant effectué plusieurs missions à l'international, les conjoints et les personnes parties sur une base de volontariat. Cette catégorie regroupe 12% de l'effectif étudié.

- le « rebelle » (pessimiste/actif) : a un sens aigu du changement, reconnaît ses compétences interculturelles mais les utilise modérément et cherche plutôt à contrôler l'environnement du pays d'origine et du pays d'accueil. Cette catégorie regroupe 12% de l'effectif étudié.

Si l'on prend l'axe actif/passif, les actifs ont tendance à vouloir changer l'environnement et sont prêts à changer eux-mêmes afin de s'adapter à l'organisation ; les passifs ont tendance à ne vouloir changer ni l'environnement, ni leur propre comportement.

Proposition N°6 : les expatriés de type « proactif » sont plus enclins à transférer leurs compétences que ceux appartenant aux autres catégories (socialisé, étranger, rebelle)

Nous pourrions discuter des pourcentages présents dans cette étude et de l'échantillon étudié (nord américain), néanmoins cette classification nous alerte quant aux représentations respectives de l'individu et de l'organisation et aux comportements que cela génère, qui peuvent freiner le

transfert de compétences.

La classification proposée par (Adler, 1981, 1986) permet de mettre l'accent sur les perceptions des différents acteurs et d'identifier l'une des raisons pour lesquelles le transfert de compétences n'est pas automatique : les représentations de l'individu vis-à-vis de lui-même (pense qu'il n'a rien à transférer dans 51 % des cas et que le modèle de la culture d'origine n'est plus intéressant dans 12% des cas) et les représentations de l'entreprise vis-à-vis de l'individu (décourage le transfert dans 25% des cas, lorsque l'individu est perçu comme trop « étranger »). Il serait intéressant de vérifier, à travers une étude empirique française ou européenne si les différentes catégories sont toujours valides.

Proposition N°7 a : Certaines représentations de l'individu et de l'organisation favorisent le transfert

Proposition N°7 b : Certaines représentations de l'individu et de l'organisation ne favorisent pas le transfert

2.1.2. L'organisation

En matière d' « attitudes » de l'organisation, PERLMUTTER (1969), propose une classification des entreprises en fonction de leur orientation – ethnocentrique, polycentrique, géocentrique -, puis BARTLETT & GHOSHAL [1989] classifient les entreprises en fonction de leur degré de réactivité et d'intégration de l'autre culture – internationale, globale, multinationale, transnationale et intègrent la notion d'évolution de la première catégorie vers la quatrième –

Enfin ADLER [1986] décrit les différentes phases de développement :

Domestique/Ethnocentrique, Internationale/Multidomestique, Multinationale,
Globale/Multicentrique.

Quels que soient les modèles proposés, deux variables nous semblent intéressantes par rapport à notre sujet : la variable du temps –l'organisation évoluerait du premier stade au troisième ou quatrième stade, selon les typologies – et la variable de l'orientation : orientation pays d'origine (ethnocentrique), pays d'accueil (polycentrique), multi pays (géocentrique) (source Baruch & Altman, 2002).

Nous examinerons quels sont les stades et les choix organisationnels qui favorisent le transfert de connaissances et quels sont ceux qui ne le favorisent pas. (Berthoin Antal, 2000), dans une étude menée auprès de deux groupes allemands appartenant à deux secteurs d'activité différents, avance l'hypothèse suivante : les entreprises à culture « domestique /ethnocentrique » auraient une attitude moins favorable au transfert de compétences. En effet leur modèle de référence est leur propre modèle et leur objectif est plutôt d'exporter leurs propres compétences que d'importer d'autres compétences.

Proposition n°8 : l'appartenance à une entreprise à orientation ethnocentrique est peu favorable au transfert

Proposition N°9 : l'appartenance à une entreprises à orientation géocentrique/globale favorise le

transfert

Pour compléter notre propos, nous pouvons citer les points complémentaires suivants issus de la littérature :

- l'attitude de l'organisation : cette dernière – via les collègues et le patron – considère comme les plus performants les expatriés qui n'utilisent pas – ou ne montrent pas qu'ils utilisent – les compétences acquises pendant la période de mobilité internationale. Adler (1981, 1986) qualifie ce comportement des membres de l'organisation de « xénophobe ».

-l'attitude des personnes au retour : dans la filiale locale, les salariés s'attendent à ce que l'expatrié se comporte différemment d'eux ; au moment du retour, les collègues, le patron ne s'attendent pas à ce que l'expatrié se comporte de manière différente (Martin, 1984)

-le manque de processus d'accompagnement (tutorat, compagnonnage) et de structures dédiées de la part de l'organisation constitue également un obstacle au transfert (Berthoin Antal 2001).

- la gestion du processus de retour : en effet, l'expatrié est essentiellement en contact avec les membres de la fonction « Ressources Humaines » - qui possèdent rarement une expérience internationale - et peu avec les managers opérationnels (Berthoin Antal 2001) - le poste occupé au retour : manque de « visibilité externe, manque d'interaction avec les autres salariés (Berthoin Antal 2001)

Il est important de noter ici que les organisations évoluent et peuvent passer d'un modèle à l'autre, par exemple d'une approche ethnocentrique au départ à une approche polycentrique puis géocentrique et que la référence dynamique au cycle de vie et au temps est une dimension à prendre en compte. Cette dimension est également présente dans l'approche proposée ci-dessous.

Celle-ci permet d'observer quelles relations l'organisation tisse avec son personnel international, en fonction de son propre degré de maturité à l'international et de son cycle de vie.

De même que l'individu traverse deux cycles successifs d'adaptation (la courbe en W), l'organisation connaît un cycle de développement. Certains auteurs tel FRANKO (1973) évoquent la « courbe en U » lorsqu'ils décrivent les moments-clés au cours desquels l'entreprise fait le plus souvent appel à la mobilité internationale. Il s'avère que c'est généralement en début de cycle (exportation, création de partenariats) et en fin de cycle (création de filiales à l'international, transfert de connaissances) lorsque l'entreprise possède une vision de type global. La phase intermédiaire – dite de maturité- correspond à l'embauche de personnel local et à une diminution du nombre d'expatriés.

En fonction de son cycle de vie à l'international, l'entreprise favorise ou non le transfert de connaissances au moment du retour ; ainsi, la phase 3 (globale) nous semble plus propice au transfert car, selon Franko (1973), elle a pour objectif le transfert de connaissances. Ainsi, le transfert de connaissances est un processus qui s'inscrit dans le temps et est relié au contexte de développement de l'organisation.

Proposition N°10 : la phase de développement de l'entreprise à l'international appelée « globale » influence positivement le transfert.

.Cette approche peut rejoindre d'une part la typologie proposée par (Perlmutter, 1969) qui va d'une position ethnocentrique à une position géocentrique et d'autre part la mesure du succès proposée par (Yan, ZHU & Hall, 2002) pour lesquels le succès à long terme pour l'entreprise correspond au transfert de connaissances.

2.2. Les attentes de l'individu et de l'organisation au moment du retour

Lorsque l'on questionne les individus au sujet de leurs attentes par rapport au retour (Stroh et al.1998, Riusala & Suutari, 2000, Smida, 2006) les trois types d'attentes les plus cités sont :

- les opportunités de carrière
- l'utilisation et le transfert des compétences acquises
- la reconnaissance

En ce qui concerne l'organisation, des auteurs comme (Yan, Zhu & Hall, 2002) décrivent le succès d'une mobilité internationale par la qualité du retour, mesuré à long terme par les critères suivants :

- rétention
- utilisation des nouvelles expertises
- transfert des compétences acquises à l'international

En résumant ces attentes dans un tableau, nous mettons en lumière les convergences des attentes des deux types d'acteurs (individu et organisation) :

COMPARAISON DES ATTENTES

Attentes de l'individu	Attentes de l'organisation
Opportunités de carrière	Rétention des salariés
Utilisation et transfert des compétences	Utilisation des nouvelles expertises Transfert des compétences acquises à l'international
Reconnaissance	Avantage concurrentiel

(source : BERTHIER juin 2007)

En revanche, (Yan, Zhu & hall, 2002) et (Smida, 2006) constatent qu'en ce qui concerne les attentes, il existe un décalage dans le temps entre l'individu et l'organisation : pour le premier les notions de connaissances et compétences apparaissent dans la rubrique « court terme », c'est-à-dire en fin de mission à l'international tandis que pour l'organisation, les notions d'utilisation des expertises et de transfert de connaissances apparaissent dans la rubrique « long terme », c'est-à-dire pendant la période du retour et au-delà.

Cette dimension du temps, développée par les auteurs précédemment cités, intervient dans la mesure du succès des missions internationales. L'intérêt de cette approche réside pour nous dans la combinaison des critères de réussite à court terme et long terme pour l'individu et pour l'organisation. Pour l'individu, les critères court terme sont essentiellement la performance, les connaissances et compétences développées et la satisfaction professionnelle ; pour l'entreprise il s'agit essentiellement de l'accomplissement des tâches et de l'achèvement des objectifs organisationnels. En ce qui concerne les critères à long terme, il s'agit pour l'individu de son développement professionnel, de sa future mission, de sa promotion et de l'élargissement de ses responsabilités ; pour l'organisation, les critères à long terme sont : la rétention des expatriés, l'utilisation des nouvelles expertises et le transfert de connaissances.

	INDIVIDU	ORGANISATION
COURT TERME (Expatriation)	*PERFORMANCE * CONNAISSANCES ET COMPETENCES DEVELOPPEES *SATISFACTION PROFESSIONNELLE	*ACCOMPLISSEMENT DES TACHES *OBJECTIFS ORGANISATIONNELS
LONG TERME (Retour)	*DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL *MISSION, PROMOTION *ELARGISSEMENT RESPONSABILITES	*RETENTION EXPATRIES *UTILISATION NOUVELLES EXPERTISES *TRANSFERT CONNAISSANCES

Proposition N°11 : c'est lorsqu'il y a convergence entre les attentes de l'individu et de l'organisation en matière de retour de mobilité internationale que les conditions sont favorables au transfert

Proposition n°12 : c'est lorsqu'il y a divergence entre les attentes de l'individu et de l'organisation en matière de retour de mobilité internationale que les conditions sont défavorables au transfert.

L'explicitation par les deux parties des critères favorables au transfert permettrait d'ajuster les attentes afin de les faire converger dans le temps et de mettre en place un mécanisme de transfert adapté.

D'autre part, pour que l'individu ait envie de répondre aux attentes de l'organisation au moment du retour (rétention, transfert de connaissances), il faudrait que l'organisation réponde aux attentes de l'individu au moment du retour en lui offrant des opportunités de développement professionnel, de promotion et d'élargissement des responsabilités. Concrètement, ceci peut se traduire par l'attribution au retour d'un poste en lien avec le poste d'expatriation et de niveau plus élevé. Ceci est confirmé par la littérature : le fait pour l'individu de se voir attribuer au retour un poste qui lui donne un statut, une « visibilité externe » (Adler, 1981, Berthoin Antal, 2001) incite ce dernier à utiliser et transférer ses compétences.

Proposition n°13 : l'attribution d'un poste à responsabilité au retour favorise le transfert.

En synthèse, il existe des points de convergence et des points de divergence entre l'individu et l'organisation, points que nous allons résumer et discuter.

3. Les freins et les incitations au transfert

L'étude du mécanisme de transfert des compétences de l'individu vers l'organisation permet de mettre l'accent sur le caractère non automatique de ce processus.

3.1. Incitations et freins au transfert

Nous avons identifié à- travers la littérature des freins et des incitations au transfert qui sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Certains facteurs sont liés aux attitudes, d'autres aux attentes, certains liés à l'individu, d'autres à l'organisation.

INCITATIONS AU TRANSFERT

FREINS AU TRANSFERT

INDIVIDU	ORGANISATION	INDIVIDU	ORGANISATION
.Connaissances conditionnelles et relationnelles .Transformation connaissances tacites : explicites .Proactif (typologie d'Adler) . Sait s'adapter (courbe en U)	.Géocentrique/global e/ (typologie Perlmutter/ Adler/Frank) . S'adapte (courbe en U) . Situation de travail favorable au transfert .Organisation « apprenante » (processus : KM, communautés)	.Socialisé/Etranger/Rebelle (typologie d'Adler) .Peu incité .Ne sait pas se réadapter (courbe en W) .Type de connaissances (tacites)	. Attitude xénophobe .Ethnocentrique .type de connaissances (tacite) . Type d'organisation .Manque de processus RH
. Attentes : transmettre compétences .Type de poste au retour (à responsabilités)	. Attentes : bénéficiaire des compétences .Réciprocité dans la réponse aux attentes à long terme	. Timing de transfert (court terme)	. Timing de transfert (long terme)

(source : BERTHIER 2007)

3.1.1. Incitations.

En ce qui concerne les attitudes, l'on constate une convergence car l'organisation, comme l'individu, traverse un cycle (courbe en U pour l'une, courbe en W pour l'autre) pendant lequel des changements s'opèrent et viennent influencer sur les représentations de chacun. Il s'agit d'un processus dynamique qui s'inscrit dans le temps ; la compétence développée est celle d'adaptation. Cette compétence pourrait être utilisée au moment du retour par chacun des acteurs (individu/organisation) pour ajuster leurs attitudes par rapport à leurs attentes en matière de transfert et pour s'adapter aux attentes de l'autre parti (réciprocité des réponses aux attentes).

En ce qui concerne les attentes, il y a à la fois convergence et décalage, convergence car les attentes de l'individu et de l'organisation sont relativement proches et ont trait à la carrière, aux compétences et à la reconnaissance, décalage car ces attentes n'interviennent pas au même moment pour chacun : l'individu a des attentes en matière de compétences à court terme - avant même la fin de sa mission – tandis que l'organisation a des attentes à long terme – une fois le retour effectué -.

3.1.2. Freins

Les freins identifiés ont surtout trait aux représentations de l'individu et de l'organisation et aux incitations et se traduisent par :

-un manque de clarté quant aux objectifs de chacun : l'initiative du transfert revient généralement à l'individu (Berthoin Antal, 2000) et met ce dernier devant un choix difficile : « face au retour : frustré ou proactif ? » (Cerdin, 2006). Comme nous l'avons vu avec Adler (1981, 1986), le pourcentage d'individus proactifs ne représente pas la majorité (25% de l'échantillon étudié). Si l'organisation souhaite promouvoir la pro activité en matière de gestion de carrière au retour et d'utilisation et transfert de compétences, il faudrait que ceci soit énoncé clairement et que l'organisation encourage les comportements associés.

- un manque de communication et de formalisation par rapport à l'expérience vécue par l'individu (pas d'identification spécifique des compétences acquises, pas de processus de « traduction » des connaissances tacites en connaissances explicites, un poste au retour ne favorisant pas toujours l'utilisation et le transfert des compétences). Par exemple, les compétences d'adaptation qui ont permis à l'individu de s'adapter lors de son départ à l'international ne sont pas systématiquement identifiées et utilisées au retour.

-un manque de préparation par rapport au processus de retour et aux attentes réciproques qui sont, comme nous l'avons vu, décalées dans le temps.

-un manque de valorisation de l'expérience internationale (peu d'échanges organisés, un statut au retour qui n'offre pas toujours une « visibilité » favorisant le transfert)

-un manque d'échanges et d'interaction entre l'individu et l'organisation

En synthèse, les freins au transfert identifiés ici sont de deux ordres :

- les facteurs liés à la communication, à l'échange et aux représentations
- les facteurs liés à la structure organisationnelle et à la situation de travail

Ceci signifie que les pistes de réflexion concernent à la fois l'organisation, l'individu et le lien entre les deux (l'interaction et le type de relation).

Nous avons identifié à- travers la littérature trois types d'approche permettant de créer des conditions favorables au transfert, il s'agit :

- de la mise en place d'un apprentissage organisationnel
- d'un renforcement du rôle du management
- du développement du processus d'échange et de communication

3.2. Comment favoriser le processus de transfert

3.2.1. L'apprentissage organisationnel

La théorie de l'apprentissage organisationnel, développée notamment par (Argyris & Schön, 1978) décrit l'organisation comme « une communauté sociale spécialisée dans la création et le transfert de connaissances ». Cette théorie introduit une représentation de l'organisation qui nous paraît propice au transfert : l'apprentissage organisationnel comme critère de mesure d'un transfert de compétences réussi ? Si tel est le cas, quels seraient les dispositifs permettant de promouvoir cet objectif ?

Les auteurs cités considèrent que l'apprentissage est d'abord individuel puis devient organisationnel : l'individu faisant partie d'un système d'apprentissage dans lequel le savoir personnel est échangé et transformé ; pour que cet échange ait lieu l'interaction est nécessaire.

Cette approche de l'apprentissage organisationnel qui place l'individu au centre du dispositif d'apprentissage transfère en quelque sorte la responsabilité de l'apprentissage sur l'individu.

En effet, si ce dernier est considéré comme le personnage central du dispositif (c'est de lui que partent les compétences à transférer), cela peut expliquer le fait que, le plus souvent, l'initiative du transfert lui revienne (Berthoin Antal, 2000) et que, faute d'incitations, le transfert n'ait pas lieu.

Comment pourrait-on partager cette responsabilité entre l'individu et l'organisation ?

Afin d'apporter des éléments de réponse aux questions posées, nous détaillons ci-dessous les dimensions les plus souvent citées en matière d'apprentissage organisationnel (Fillol, 2006) :

-dimension individuelle : cette dimension fait référence notamment aux croyances et valeurs de l'individu et à ses représentations. Ce thème peut être relié aux attitudes (qui sont, entre autres, le fruit de ses représentations) et aux attentes de l'individu .Qu'est-ce qui va inciter l'individu à transférer ? Quelles sont ses motivations ?

-dimension sociale : cette dimension concerne les échanges entre les individus et l'organisation et est présente dans les travaux fondateurs de l'apprentissage organisationnel, ceux de (Nonaka & Takeuchi, 1995) et d' (Argyris & Schön, 1978). Les premiers auteurs mettent l'accent sur ce qu'ils nomment « la spirale des savoirs » qui permet à la fois la création et la diffusion de connaissances et s'organise en quatre phases distinctes assurant le passage du tacite à l'explicite et de l'individuel au collectif. Le point commun entre ces quatre phases est l'interaction dynamique, qui est une condition nécessaire à cet apprentissage. Les deuxièmes auteurs mettent l'accent sur l'individu comme étant au cœur de l'apprentissage organisationnel.

Puis, (Bonacieux, Brewster & Suutari, 2001) partant du principe que les compétences explicites peuvent être transférées par des moyens variés (courrier électronique, téléphone, rapports d'activité, visites...) se penchent sur les compétences tacites et voient dans les expatriés « un mécanisme de base du transfert de connaissances tacites » car ceux-ci se trouvent aux avant-postes d'observation de ces compétences dites « tacites ».

De même, WANG, TONG & KOH [2004] dans le cadre de leur étude concernant le transfert des compétences depuis les multinationales étrangères vers les entreprises chinoises confirment que le transfert des compétences tacites s'effectue le plus souvent grâce à un processus de « démonstration », facilité par l'interaction en face à face et l'échange d'expérience entre celui qui transfère les compétences et celui qui les reçoit. Nous reviendrons plus loin sur la notion d'interaction qui nous paraît être un élément favorisant le transfert.

Proposition n°14 : l'interaction entre individus favorise le processus de transfert, via la « démonstration »

-dimension organisationnelle : cette dimension fait référence aux éléments organisationnels susceptibles de faciliter l'apprentissage. Par exemple, selon Fillol (2006), une structure flexible et décentralisée est plus à même de faciliter les échanges. L'organisation est représentée par sa Direction, qui joue un rôle clé dans la mise en place de structures favorisant ou ne favorisant pas l'apprentissage ; cet élément nous amène à aborder le rôle joué par le management, rôle qui pourrait être renforcé dans une optique de transfert de compétences.

3.2.2. Le rôle du management

En matière d'apprentissage organisationnel, les travaux récents de Fillol (2006) font émerger une quatrième dimension, la dimension managériale, qui met l'accent sur le rôle joué par l'encadrement dans l'apprentissage organisationnel.

La transformation de l'entreprise en « organisation apprenante » nécessite la flexibilisation de son organisation, la mise en place de processus spécifiques facilitant l'apprentissage – par exemple, Knowledge Management, communautés - et également une évolution managériale permettant à la fois de soutenir les collaborateurs dans leur réflexion et d'être garant d'une vision partagée. Cela signifie que le management adhère à des objectifs organisationnels et à des valeurs en faveur du partage et de la diffusion de la connaissance. Cela signifie également que le management joue un rôle d'interaction entre les individus et l'organisation. (Nonaka, 1995) insistait déjà sur le rôle des managers intermédiaires, qualifiés d' « ingénieurs de la connaissance » et qui doivent développer des compétences spécifiques leur permettant d'assurer l'adéquation entre la vision des dirigeants et la réalité du terrain.

Proposition n°15 : la responsabilité du transfert est une responsabilité partagée entre l'individu et le manager, représentant de l'organisation.

Pour mettre en place avec succès le transfert de compétences, l'organisation doit développer chez ses managers les nouvelles compétences mentionnées ci-dessus ou s'assurer que ceux-ci les possèdent. De manière concrète, ces compétences doivent être identifiées, ainsi que les nouvelles compétences développées par les individus de retour de mobilité. Ceci peut s'inscrire dans une démarche plus globale de gestion par les compétences. L'existence, au sein de l'entreprise, d'un processus formalisé de GPEC peut, à travers l'identification et la formalisation des compétences, favoriser le transfert.

3.2.3. Le processus d'échange et de communication.

Les convergences entre les attitudes et les attentes de l'individu et de l'organisation mériteraient d'être identifiées et mises en lumière car ceci permettrait de communiquer sur ce point et de mettre en place des dispositifs adaptés au transfert et de créer une synergie entre les attentes. Ceci permettrait également de réduire le décalage temporel – court terme versus long terme - identifié précédemment.

Ceci nous amène à insister sur l'un des facteurs favorisant le retour et la transmission de compétences : l'échange. En effet, en matière de perceptions et de représentation, la formulation par l'individu des difficultés rencontrées et l'échange avec des représentants de l'organisation permettent de repérer les décalages en matière de perception et d'y apporter des solutions. Par exemple, si l'individu perçoit que son comportement au retour –lorsqu'il essaie de transférer des compétences- n'est pas adapté, il saura mettre en œuvre les mécanismes qu'il a déjà utilisés lors de sa mission à l'international et qui ont trait à l'adaptation. Si l'organisation ne lui envoie aucun signal, il ne saura pas que son comportement est inadapté à la situation.

De même, la prise de conscience par l'entreprise de son stade de développement (la typologie ou le cycle, selon les auteurs) et de sa propre culture organisationnelle peut permettre à celle-ci d'identifier le décalage éventuel entre ses objectifs (être une entreprise apprenante) et son

organisation et de mettre en œuvre un processus de transfert de compétences approprié.

Nous avons vu que pour l'individu le transfert de compétences passe le plus souvent par la transformation de connaissances tacites en connaissances explicites, de même la facilitation du processus de transfert par l'organisation passe par une prise de conscience, voire une formalisation de ce qui est tacite (la culture).

Le point commun serait le processus de transformation (passage du tacite à l'explicite) nécessaire au transfert. Nous avons vu également, dans la littérature de l'apprentissage social (Nonaka & Takeuchi, 1995) que cette transformation passe par l'interaction, ce qui nous est également confirmé par la théorie de l'apprentissage organisationnel.

Les facteurs sur lesquels l'on peut s'appuyer pour favoriser le transfert ont trait d'une part à la notion de temps (comment faire converger les attentes), d'autre part à la notion de dynamique (comment faire bouger les attitudes)

L'un des moyens pour atteindre cet objectif de transfert de compétences pourrait être le renforcement du rôle du management, permettant d'agir sur :

- l'interaction (passage du tacite à l'explicite) entre les acteurs
- la motivation, l'incitation de l'individu à transmettre (comment récompenser l'individu qui transfère)
- les évolutions des structures organisationnelles et des processus associés (identification et valorisation des nouvelles compétences, accompagnement au retour de mobilité, identification des situations particulières de travail favorisant le transfert)
- les changements d'attitudes : entreprise apprenante, individu proactif.

3.3. La création de connaissances comme alternative ?

De nombreuses entreprises ont identifié l'enjeu que représente la possession de connaissances et compétences et ont su adopter de nouvelles formes d'organisation.

Certaines d'entre elles encouragent la création de connaissances collectives, comme alternative – ou complément- au transfert. L'exemple de l'entreprise HONDA, cité par (Nonaka & Takeuchi, 1995) où, lors de la création d'un nouveau véhicule, deux équipes travaillent en parallèle sur le même projet, avec un leitmotiv composé de quatre mots « MAN MAXIMUM, MACHINE MINIMUM » permet d'illustrer ce point. Cette technique de redondance d'équipes, fréquemment utilisée au Japon, encourage, dans une culture qui s'y prête, la création de compétences nouvelles et la mise sur le marché de produits innovants.

De même, l'exemple de l'entreprise NOKIA, cité par (Black & Gregersen, 1999), montre comment la Direction « Recherche et Développement » a mis en place des structures favorisant l'innovation et la création de compétences collectives. En effet, les centres de Recherche et Développement sont répartis en 36 unités dans 11 pays différents. Lorsqu'une décision de création de nouveau produit

est prise, les Dirigeants de NOKIA sélectionnent les ingénieurs et designers les plus compétents vis-à-vis de ce projet et les rassemblent sur l'une des plates-formes pour une durée maximale de deux ans, avec comme objectif la création d'un nouveau produit.

Dans les deux exemples cités, la notion de création et partage de compétences est en quelque sorte « incorporée » dans la démarche. Cette approche présente une alternative au seul transfert de compétences et peut s'inscrire dans les nouvelles formes de mobilité internationale, plus flexibles dans le temps et dans l'espace où les notions de durée, de pays d'origine et de statut s'estompent en faveur d'une organisation de type « Projet » -exemple de la plate-forme NOKIA- .

CONCLUSION

Partant de la relation individu/organisation et de leurs attitudes et attentes respectives, nous avons mis l'accent sur les points de convergence et les points de divergence en matière de transfert de compétences au retour de mobilité internationale.

Ceci nous a conduit à souligner l'importance de la culture organisationnelle –celle-ci est-elle ou non centrée sur l'apprentissage ? – et sur le rôle du management dans l'interface individu/organisation.

Nous avons également souligné l'importance des motivations de l'individu –comment l'inciter à transférer, - et sa pro activité : comment encourager la pro activité, si c'est ce qui est souhaité par l'organisation ?

Nous avons mis en évidence le rôle joué par le temps dans ce processus : décalage en termes d'attentes entre l'individu et l'organisation. Une approche différente du temps, avec un transfert de compétences qui se déroulerait tout au long du processus de mobilité, permettrait d'anticiper le transfert et de rendre ce dernier moins dépendant de la satisfaction de l'individu au retour et des actions d'accompagnement de l'organisation.

Nous avons établi une série de propositions qui méritent d'être testées lors d'une étude empirique afin d'avancer dans la compréhension du mécanisme de transfert et d'ouvrir des pistes de réflexion utiles à l'organisation.

Ce thème du transfert de compétences pourrait également être abordé sous l'angle de la relation individu/organisation en mobilisant des champs théoriques tels que l'échange social, le contrat psychologique, le soutien organisationnel perçu.

Une comparaison avec d'autres situations de transfert de compétences (suite à des actions de formation ou de mise en place de gestion par projet par exemple) permettrait d'élargir le cadre et d'identifier ce qui est transférable d'une situation à l'autre.

Bibliographie

- ADLER N. (1981) *Re-entry: Managing Cross-Cultural Transitions*, Group and Organizational studies, 6: 341-356
- ADLER N. (1986) *International Dimensions of Organizational Behaviour*, PWS Kent Publishing 225-256
- ANDERSON, J.R., (1983) *The architecture of cognition*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- ARGYRIS C. & SCHON D.A. (1978) *Organisational learning: a theory of action perspective*, Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- BARTLETT C & GHOSHAL S (1989) *Managing Across Borders: the Transnational solution*. London: Hutchinson business Books.
- BERTHOIN ANTAL A. (2000) *Types of knowledge gained by expatriate managers*, Journal of General Management. Vol 26, N°2, Winter 2000
- BLACK J.S. & GREGERSEN H.B. (1999) *The right way to manage Expats*. Harvard Business Review Vol .77, Issue 2: 52.
- BONACHE, J., & BREWSTER C., & SUUTARI (2001) *Expatriation: A developing research agenda* Thunderbird International Business Review Jan/Feb Vol.43, ISS.1. : 1-11
- BOURDON I. & TESSIER N. (2006) *Gestion des connaissances : de nouvelles compétences attendues ?* Actes du XVIIe congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre 2006
- BOUTIGNY E. (2006) *La circulation de la connaissance : entre compétence et communauté*, Actes du XVIIe congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre 2006
- CADIN L. et al. (2002) *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie*. Paris. Dunod.
- CERDIN J.L., (2006) *Face au retour : frustré ou proactif ?* RH Info mai 2006
- CONJARD P., DEVIN B. et OLRVY P. (2006) *Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations*. Actes du XVII ème congrès de l'AGRH.
- FESTING, M & MUELLER, B (2007) *Managing expatriate psychological contracts for global career development – theoretical framework and empirical evidence*. Paper submitted for the workshop on research advances in organizational behaviour and human resources management and corporate social responsibility.
- FILLOL C *Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF CREPA*, Université Paris Dauphine.
- GMAC Global Relocation Services (2006) *Global relocation trends 2005 survey report*. Woodridge, IL: GMAC Global Relocation Services.
- NONAKA I., & TAKEUCHI H., (1995) *The knowledge- creating company: how Japanese companies create the Dynamics of Innovation*, Oxford: Oxford University press – Paris, S.G. Paris, Lipson, M.Y.

- PARIS, S.G., LIPSON, M.Y. & WIXSON, K.K. (1983) *Becoming a strategic reader*. Contemporary educational psychology, pp 293-316
- PERETTI J.M. (2001) *Dictionnaire des Ressources Humaines* (2ème ed.) Paris. Vuibert.
- PERLMUTTER H (1969) *The tortuous evolution of the multinational corporation*. Columbia. Journal of World Business pp 9-19
- POLANYI, M., (1996) *The Tacit Dimension*, Routedge & Kegan Paul Ltd, London.
- PRICE WATERHOUSE COOPERS (2006) *Measuring the value of international assignments*. London: price Waterhouse Coopers LLP.
- RIUSALA K. et SUUTARI V (2000) *Expatriation and careers: perspectives of expatriates and spouses*. Career Development International. 5(2)
- SACKMANN, S.A. (1992) *Culture and subcultures: an analysis of organisational knowledge*; Administrative science quarterly 37 (1) pp 140-161
- SMIDA N. (2006) *La réintégration des cadres expatriés français après leur retour en France*. Thèse de Doctorat (2006)
- SPENDER J.C. (1996) *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*. Strategic Management Journal, vol.17, winter special issue, pp.45-62
- STROH L.K. et CALIGIURI P.M. (1998) *Increasing global effectiveness through effective people*. Management journal of world business 33(1) pp.1-17
- SUUTARI V. et BREWSTER C. (2003) *Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finish expatriates*. International Journal of Human Resources Management. 14(7) pp. 1132-1151
- TARDIFF J (1992) *Pour un enseignement stratégique* Montréal. Editions logiques.
- TESSIER S. et ROGER A. (2003) *Les conditions du transfert des compétences acquises dans une formation à l'actualisation du potentiel intellectuel*. 5^{ème} université de printemps de l'Audit Social, Corte 22-24 mai
- WANG P., TONG T.W., & KOH C.P. (May 2004) *An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary*, Journal of World Business Vol.39,issue 2 : 168-182
- YAN A., ZHU G. et HALL D.T. (2002) *International assignments for career building: a model of agency relationships and psychological contracts*. Academy of Management Review, vol.27, N°3, pp.373-391