

Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

16^{ème} année

Tirage français: 2171 exemplaires

Certifié par la REMP 2015/2016: 1971 exemplaires

Editeurs

Thomas Sterchi et Matthias Zimmermann

SWISSSTAFFING

Union suisse des services de l'emploi
Verband der Personaldienstleister der Schweiz
Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

Maison d'édition

jobindex media ag
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11
info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

Direction d'édition

Tobias Mengis

Directrice Administration & HR Today Academy

Isabella Cottone,
T: 044 269 50 12, ic@jobindex.ch

Service d'insertion Suisse romande

HP Media
Av de Chamonix 7, 1207 Genève
T: 022 786 70 00, F: 022 786 70 13
info@hpmedia.ch

Rédaction

Adresse de contact en Suisse romande:
Marc Benninger, rédacteur en chef
Le Bureau, Rue Jacques-Gachoud 1
1700 Fribourg

T: 026 419 02 68, mb@hrtoday.ch
Collaborations: Valérie Bauwens,
Patricia Michaud, Francesca Sacco

Contact en Suisse alémanique:
Simon Bühler (SB), rédacteur en chef,
sb@hrtoday.ch

Conseil de rédaction

Andrian Bangerter (Université de Neuchâtel); Marina Bianchi-Galanti (Piguet Galland & Cie); Alain Gendré (Nagra Kudeiski); Antonio Racciatti (CHUV) et Anne-Marie Van Rampaey (Ava Conseils Sàrl).

Contributions d'auteurs

Philippe Aigroz (Dossier); Jakob Bähler (débat); Julia Bryner (Swissstaffing); Véronique Bugliari (Recherche); Xavier Camby (La chronique); Nadene Canning (Think Tank); Ulrike Clasen (Débat); Jean-Marc Fillistorf (Paroles de dirigeant); Raymond Gassmann (Conseils pratiques); Christian Katz (Conseils pratiques); Samuel Perriard (Dossier); Enrico Pestalozzi (Conseils pratiques); Laurence Ranger (Bien-être); Christine Sattiva (Droit et travail); Valérie Anne Von Muralt (Dossier) et Roland Zürcher (Conseils pratiques).

Correctorat

Corinne Gaspard

Graphisme

Jasmin Knecht

Abonnements

T: 044 269 50 20, F: 044 269 50 11
abo@hrtoday.ch

Impression

ea Druck AG
Zürichstrasse 57, Case postale
8840 Einsiedeln, T: 055 418 82 82

Délai pour les insertions 3/2017

5 mai 2017

Délai rédactionnel 3/2017

20 avril 2017

Tous les articles ne reflètent pas forcément l'opinion de la rédaction. La reproduction de nos textes requiert la mention de la source, et l'envoi d'un exemplaire à la rédaction.

«Notre méthode de calcul du ROI d'une expatriation est relativement simple»

Véronique Bugliari est DRH Suisse chez Parker Hannifin EMEA Sàrl. Elle a rédigé un travail de Master pour mesurer le «retour sur investissement de l'expérience d'expatriation en tant qu'expérience de développement de compétences».

Interview: Marc Benninger



Décrivez-nous brièvement votre méthode d'évaluation du ROI d'une expatriation?

Véronique Bugliari: Au vu du nombre croissant d'expatriations, des coûts très importants et de la pression grandissante sur ceux-ci, mais également l'importance stratégique pour les Ressources Humaines d'une bonne gestion des expatriations, il nous a semblé très opportun de nous pencher sur le calcul du retour sur investissement d'une expatriation. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de nous intéresser spécifiquement à l'expatriation ayant principalement un objectif de développement. Le développement de compétences comme objectif d'expatriation est du reste, avec 35%, le motif d'expatriation le plus fréquent. Plus globalement, lorsque l'on étudie les principales raisons de faire appel à l'expatriation, nous nous apercevons qu'elles sont toutes liées à des compétences individuelles. En effet, qu'il s'agisse d'amener de l'expertise au site qui reçoit l'expatrié ou alors d'un transfert de compétences (développer une expertise managériale locale, opérer un transfert technologique ou insuffler une vision plus corporative), il s'agit toujours de compétences individuelles qui seront soit transférées, soit développées. Du reste, l'expatriation est perçue par la majorité des entreprises comme un moyen de développer leurs talents.

Afin de mesurer ce retour sur investissement, nous avons mené une étude de cas quantitative qui nous permet d'évaluer le développement des compétences de l'expatrié suite à son expatriation. Nous avons interrogé les expatriés en leur demandant d'évaluer: l'état de développement, avant et après l'expatriation, de 21 compétences en lien avec l'expatriation; si le développement de la compétence est dû à l'expatriation ou pas et finalement si ces compétences ont un impact dans leur poste actuel. Afin d'assurer une plus grande objectivité à l'évaluation des compétences, le responsable hiérarchique a procédé à la même évaluation. A l'aide de la méthode de la valeur utilité, nous avons pu pondérer ce développement et le mesurer par rapport aux coûts salariaux et aux coûts totaux de l'expatriation. Ce calcul évaluant les bénéfices (soit le développement des compétences) par rapport aux coûts de l'expatriation nous permet d'obtenir le retour sur investissement de l'expérience d'expatriation.

Quelle est la valeur ajoutée de votre approche?

Tout d'abord, le calcul est, comparativement aux autres méthodes de calcul de ROI d'une expatriation,

relativement simple à effectuer pour une entreprise. En effet, les coûts sont des coûts directs et donc plus aisés à récolter. De plus, cette approche ne se focalise pas uniquement sur les coûts d'une expatriation comme on le voit souvent, mais met en lumière les bénéfices d'une expatriation, soit les compétences acquises durant l'expatriation.

Selon une étude que vous citez, seuls 27% des expatriés sont satisfaits des conditions de leur retour. Comment améliorer ce pourcentage?

Un grand nombre des expatriés interrogés ont exprimé une forte frustration par la gestion du terme de l'expatriation et de leur prochain poste au sein de l'organisation. En effet, les expatriés ont d'une part le sentiment d'avoir fait un sacrifice personnel pour l'entreprise en s'expatriant, ce qui génère des attentes importantes vis-à-vis de l'entreprise. Et d'autre part, ils ont l'impression d'avoir développé de nombreuses compétences qui ne sont pas reconnues par l'entreprise et qu'ils ne peuvent pas nécessairement mettre à profit dans le poste qu'ils prennent à leur retour. Un grand nombre d'entre eux avaient également l'impression qu'ils avaient été oubliés par l'entreprise lors de leur expatriation et qu'il leur incombait la responsabilité de se trouver un poste au terme de l'expatriation.

Afin d'améliorer ce pourcentage, l'entreprise devrait avoir une vue claire de la raison de l'expatriation, de la valeur ajoutée de celle-ci en termes de compétences acquises et du type de fonctions dans lesquelles l'expatrié pourrait mettre le plus à profit les compétences acquises. Il est étonnant de se rendre compte que l'entreprise investit aujourd'hui des sommes très importantes dans l'expatriation de talents sans pour autant avoir une vision à moyen terme de la fructification de cette expérience. ■

La recherche utile à la pratique

La rubrique Recherche est dédiée à des travaux de mémoire, réalisés en cours d'emploi par des cadres RH. Ces travaux portent sur des pratiques RH innovantes dans des entreprises actives en Suisse romande. Cette rubrique est réalisée en partenariat avec les Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg ainsi que l'IDHEAP de Lausanne.