



SYNTHÈSE FINALE - RECOMMANDATIONS

TITRE DU PROJET : Holistic Intercultural Preparation (HIP)

NUMÉRO DU PROJET : 2019-1-ES01-KA202-065513

DÉCISION DE PARTIR À L'ÉTRANGER

- ☒ Plus de la moitié des travailleurs interrogés ont décidé de leur propre chef de travailler à l'étranger (58,33%), il ne s'agit donc pas, dans la plupart des cas d'une décision prise par l'entreprise. Seule exception : la Belgique : où le départ à l'étranger est plus souvent une décision de l'entreprise. Pour une expatriation, les entreprises, recherchent principalement chez le travailleur des qualités d'ouverture et de flexibilité. Cela se confirme dans les quatre pays, même si en Allemagne et en Belgique, les connaissances techniques du travailleur sont particulièrement appréciées (il s'agit même du premier critère pour la Belgique).

Tant pour les expatriés que pour les entreprises, ces facteurs peuvent varier en fonction de la durée de l'expatriation. Les différences culturelles entre les pays peuvent être un frein à l'expatriation, même si les pays sont voisins.

Pistes d'amélioration :

- Les entreprises peuvent élaborer un système de gestion de compétences qui englobe le développement international et le potentiel des candidats pour de telles missions.
- Il serait également souhaitable de tenir compte des stagiaires et des jeunes travailleurs, en créant des programmes de formation et d'intégration qui leur permettent de travailler à l'étranger.

PRÉPARATION INITIALE

- ☒ En ce qui concerne la préparation initiale des travailleurs, elle tend à se concentrer sur le soutien logistique. Les travailleurs et les entreprises partagent ce point de vue. Il convient de mentionner qu'en Italie, si l'on ne tient compte que de l'avis des travailleurs interrogés, la préparation au séjour à l'étranger n'est pas très importante et tend à se concentrer principalement sur l'apprentissage de la langue (les résultats obtenus auprès des entreprises ne vont pas dans ce sens). Ensuite, l'apprentissage de la langue du pays d'accueil, pour un séjour à l'étranger, est cité tant par les travailleurs que par les entreprises. Il est important de noter que de nombreuses personnes interrogées ont indiqué qu'elles ne recevaient aucune préparation initiale alors que 99% des entreprises considèrent qu'une préparation initiale est dispensée.
- ☒ A l'exception de l'Allemagne, la préparation interculturelle est jugée insuffisante par les travailleurs. En fait, seules les entreprises allemandes proposent une formation



interculturelle. Ceci est particulièrement interpellant car tant les travailleurs que les entreprises considèrent la préparation interculturelle comme indispensable, mais en réalité, la formation interculturelle n'est organisée que dans un seul pays du partenariat.

□ Pistes d'amélioration :

- Prévoir une préparation plus approfondie avant l'expatriation. Elle devrait aller au-delà du simple soutien logistique et administratif et des cours de langue. Il serait également utile de créer des programmes détaillés de préparation interculturelle tant au niveau professionnel que personnel.

☒ Suivant les résultats obtenus dans notre enquête, il n'y a pas de réel accompagnement de la famille qui s'établit dans le pays de destination. Peut-être est-ce dû au fait que des répondants n'avaient pas de famille et/ou en raison de la durée limitée du séjour. Cependant, il s'agit d'un aspect important qui peut contribuer au succès de la mission professionnelle internationale.

□ Pistes d'amélioration :

- En fonction de la durée de l'expatriation, la problématique liée à la famille doit être prise en compte
- L'entreprise doit offrir davantage de soutien en vue de faciliter l'installation de la famille dans le pays de destination des travailleurs détachés.
- L'entreprise doit aider non seulement la personne concernée, mais également les membres de sa famille à résoudre des problèmes administratifs comme l'obtention d'un visa

ACCOMPAGNEMENT DURANT LE SÉJOUR À L'ÉTRANGER

☒ Durant le séjour à l'étranger, les questionnaires dans les quatre pays révèlent que le soutien d'un membre de l'équipe et les possibilités d'établir des liens sociaux au sein de l'entreprise sont les aspects les plus importants (principalement pour les travailleurs allemands et dans une moindre mesure pour les travailleurs italiens). Les cours de langue à l'arrivée dans le pays d'accueil et le coaching interculturel ne sont que rarement mentionnés

□ Pistes d'amélioration :

- Les travailleurs devraient bénéficier d'un coaching interculturel, dont le contenu serait préalablement défini par l'entreprise.

☒ Il n'y a pas de réponse homogène au niveau de l'accompagnement de carrière pendant l'expatriation : du mentorat en Italie, des informations sur la culture d'entreprise en Italie et en Allemagne. Il n'y a pas d'accompagnement spécifique en Belgique.



□ Pistes d'amélioration :

- Communiquer aux travailleurs des informations plus complètes sur l'aide à l'intégration pendant leur séjour, tels que le mentorat, la culture d'entreprise, le développement de carrière, etc. On a par ailleurs constaté que pratiquement aucune information n'est fournie concernant la suite de la carrière après une mission à l'expatriation.
- ☒ L'accompagnement par un collègue et/ou un supérieur du travailleur la participation à la vie communautaire, la participation à des activités sociales sont les choix les plus fréquents tant des travailleurs que des entreprises. Il résulte de l'enquête qu'être parrainé par un membre de l'équipe est l'action la plus importante.

□ Pistes d'amélioration :

- Comme options d'amélioration, nous estimons qu'il est essentiel de renforcer ces deux mesures ainsi que l'accompagnement logistique pour les familles si nécessaire. Notre étude n'a pas donné de résultats significatifs en termes d'accompagnement culturel des familles des travailleurs. Nous pensons que cet accompagnement est souvent sous-évalué, alors qu'il s'agit d'une priorité.
- Créer un groupe de collègues dans le pays de destination. Cela peut grandement aider la personne concernée à se sentir plus en sécurité dans le nouveau pays surtout en cas de situations imprévues.

DIFFICULTÉS

- ☒ En Belgique, en Italie et en Espagne, le mal du pays est désigné comme la principale difficulté pour les travailleurs. En Allemagne, le manque de qualité de la vie sociale pose aussi problème, ce qui peut également engendrer le mal du pays. Pour l'entreprise, le principal problème est l'intégration des familles, sauf en Espagne, où le manque de qualité de vie sociale est mis en avant. Il s'agit généralement de facteurs externes, en dehors du travail : non-adaptation de la famille, vie sociale médiocre ou mal du pays.

□ Pistes d'amélioration :

- Il est important de faire attention à tous les aspects sociaux et professionnels de l'environnement des travailleurs afin d'éviter les conséquences négatives sur le travail réalisé.



CONCLUSIONS

Comme le démontrent les résultats de l'enquête menée auprès des entreprises, les conséquences principales d'un échec de processus d'expatriation est principalement économique : perte de l'investissement en capital humain, des coûts indirects et de la non-réalisation des objectifs. Pour cette raison, il est important de prêter attention à tous les éléments intervenant dans le processus d'expatriation et, en particulier, à la préparation interculturelle, en créant des programmes de préparation systématiques et spécifiques dans les entreprises pour les travailleurs qui partent à l'étranger.

En outre, le problème qui apparaît dans tous les pays analysés est le manque d'intégration, soit du travailleur, soit de sa famille. Par conséquent, la préparation ne doit pas seulement porter sur les aspects linguistiques et le soutien logistique, mais aussi sur l'environnement social et culturel afin que le travailleur (et/ou sa famille) puisse s'adapter et réussir sa mission.

Au cours de ce projet, nous avons réalisé à quel point ce domaine est vaste et combien de choses nous devons encore améliorer pour rendre l'expérience de l'expatrié aussi positive que possible. Pour cette raison, nous serions heureux de présenter un nouveau projet qui examine plus en profondeur certains aspects de ce sujet.