



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE

EAE ECA 3

SESSION 2018

AGRÉGATION CONCOURS EXTERNE

Section : ÉCONOMIE ET GESTION
Option : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EAE	8010A	103	7050

Présentation de LVI (Les Volontaires Internationaux) ¹

LVI est une organisation non gouvernementale (ONG) française, sans but lucratif, créée en 1972 et présente en Europe, Afrique, Amérique Latine et Caraïbes, Moyen Orient, Asie, etc.

Elle est reconnue depuis 1974 par le Ministère des Affaires étrangères et du Développement international comme ONG de coopération internationale. Elle est désormais enregistrée comme Organisation Internationale auprès de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID), et accréditée auprès de nombreuses organisations internationales (Conseil Économique et Social des Nations Unies, UNICEF, Organisation internationale du Travail (OIT), etc.). LVI est également une agence autorisée par le gouvernement français pour les adoptions internationales depuis une dizaine d'années.

LVI est certifiée, en conformité à la norme UNI EN ISO 9001:2015² pour la conception d'interventions de coopération, aide et soutien au développement, en collaboration avec les plus importants bailleurs de fonds institutionnels, nationaux et internationaux. LVI intervient dans les domaines de la santé, de l'enfance en conditions de privation, de l'éducation, de la formation professionnelle, de l'agriculture, de l'environnement, de la micro-entreprise, et de la sécurité alimentaire.

Globalement, on peut considérer que c'est une ONG de développement plus qu'une ONG d'urgence.

De par ses valeurs, LVI se veut transparente. Elle publie ainsi son bilan comptable et un bilan social. Le bilan comptable est certifié chaque année par une des grandes sociétés d'audit française et publié sur son site web. Elle publie également des informations généralistes sur son activité, dont voici quelques extraits.

LVI, les chiffres de l'année 2017

Présence : 25 pays

Projets en cours : 100

Expatriés français à l'étranger : 103

Personnel recruté sur les territoires : 1 138 personnes

Structures éducatives fabriquées ou rénovées : 157

Parrainages : 33 480 enfants et jeunes

Bénéficiaires assistance sanitaire : 1 888 600 personnes

Programme de prévention de la transmission materno-foetale du VIH-SIDA : 35 863 jeunes mères assistées

Vaccinations effectuées : 65 196 personnes

Puits d'eau : 36 fabriqués, 265 réhabilités

Bénéficiaires formation : 14 197 formés

Bourses d'étude assignées : 979 jeunes méritants

Soutien aux activités génératrices de revenu ou microcrédit : 14 230 personnes

¹ L'étude s'appuie sur une situation réelle d'organisation. Cependant, pour des raisons de confidentialité, certaines dénominations, méthodes et données numériques ont été modifiées.

² L'ISO 9001 : 2015 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme a besoin de démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Les parties prenantes

L'identification des parties prenantes de LVI est difficile en raison de la complexité de l'environnement et de la variété des acteurs œuvrant dans le domaine de la coopération au développement. Cependant, l'analyse des relations que LVI entretient permet de définir quelques catégories principales de parties prenantes.

✓ Bénéficiaires

4 000 000 bénéficiaires directs, 17 500 000 bénéficiaires indirects.

Le rôle de principale partie prenante est exercé par les individus auxquels les projets sont destinés, qui ne sont jamais considérés comme des « assistés », mais toujours comme des individus libres et responsables, qui prennent réellement part au processus de développement.

✓ Relais locaux en France

466 Points LVI et 200 responsables locaux

Des groupes de bénévoles, par exemple des groupes d'étudiants qui, en promouvant, dans le territoire français, la diffusion des projets de la Fondation LVI, contribuent à la sensibilisation du public sur les thèmes relatifs au développement et organisent des actions de récolte de fonds.

✓ Personnel

Le bilan social permet de reconnaître les activités accomplies par le personnel et offre une vision générale des résultats du travail accompli. Il permet de valoriser les résultats obtenus grâce aux efforts du personnel LVI.

Les bénévoles représentent une ressource très importante pour LVI. Presque tous les bénévoles se rendent disponibles de manière programmée et régulière. Il s'agit de personnes, ayant des compétences professionnelles, qui occupent des postes de nature différente, dans beaucoup de cas semblables à ceux des collaborateurs rémunérés. La raison qui est à l'origine de leur engagement confirme les valeurs qui sous-tendent l'action de LVI et mène, en même temps, à promouvoir les activités de l'ONG et la valeur du partage.

Le personnel recruté à l'étranger est responsable, avec le personnel embauché sur place, de la réalisation des projets de LVI. La réussite des différentes interventions est liée à la capacité des expatriés de rendre opérationnelle la méthode de LVI et de la communiquer aux collaborateurs sur le territoire.

✓ Partenaires

- 700 institutions publiques, communautés et partenaires locaux
- 186 institutions éducatives et scolaires, 60 institutions sanitaires
- 195 associations de base et organisations non gouvernementales et 73 organisations religieuses

Les institutions sont des intermédiaires essentiels dans le rapport entre LVI et les bénéficiaires. Les partenaires locaux qui, grâce à leur présence constante sur le territoire et à la profonde connaissance de la réalité à laquelle ils appartiennent, identifient les problèmes et guident le processus de réalisation du projet. LVI réfléchit à une inscription croissante dans des réseaux d'ONG pour mutualiser des méthodes et des expériences.

✓ Bailleurs de fonds

La collecte de fonds globale du réseau LVI dans le monde entier s'élève à 46 735 976 euros pour 31 959 bailleurs de fonds privés identifiés (dont 29 505 adhérents au parrainage).

Le partenariat avec des organismes internationaux, des agences ONU et des banques internationales de développement, ainsi que les relations avec les bailleurs de fonds jouent un rôle croissant dans les projets de LVI. Depuis 2 ans, les ressources sont stables, mais n'augmentent plus.

L'organisation RH de LVI

Le bureau à Lyon, où est situé le siège, assure les fonctions de coordination, dont la fonction RH. L'évolution de l'ONG l'a amenée à adopter le fonctionnement suivant : lorsque l'environnement social, culturel et politique local le permet, LVI privilégie le recrutement local sur les territoires, les postes clés étant donnés aux personnels expatriés ou volontaires. La GRH des personnels locaux est gérée intégralement sur place, alors que les dossiers RH des expatriés sont conservés au siège. L'objectif est de parvenir à une décentralisation des décisions, et à une intégration maximale au tissu local. Selon les cas, par exemple en début de projet, ou en cas de problème politique, seuls les expatriés et les volontaires représentent l'association sans présence de salariés locaux. LVI propose des fonctions variées et des métiers attractifs.

Extraits de la « Grille des métiers LVI »:

Métiers de l'administration et de la coordination des actions

Chef.fe de mission : chargé.e de l'interface entre le siège et le terrain, le ou la chef.fe de mission supervise l'ensemble de la mission sur place. Il ou elle a la charge de mettre en œuvre le projet défini et d'en assurer la qualité. Il ou elle fixe le cadre stratégique des programmes en analysant l'environnement local. Il ou elle représente l'association, entretient des relations avec les autorités locales, les bailleurs de fonds et les autres organisations présentes sur place.

Administrateur.trice : il ou elle épaulé le ou la chef.fe de mission sur tout le volet administratif et financier ainsi que sur la gestion des ressources humaines. Sur lui ou sur elle, repose l'équilibre comptable de la mission : il ou elle tient la comptabilité, assure le suivi budgétaire, rédige les rapports financiers pour le siège et les bailleurs de fonds, et s'occupe des contrats de travail du personnel recruté sur place ainsi que du suivi administratif des expatrié.e.s

Coordinateur.trice : Sur le terrain, il ou elle assiste sur place le ou la chef.fe de mission. Il ou elle a la charge de l'organisation de la mission en termes opérationnels. Il ou elle met en place les procédures et coordonne et planifie les activités du programme. Il ou elle rédige régulièrement des rapports d'activité. Sur place, il ou elle participe aux réunions concernant son programme et rédige les comptes-rendus.

Responsable de desk : au siège, il ou elle est responsable d'une ou plusieurs zones géographiques. Il ou elle est chargé.e de préparer les missions depuis leur élaboration jusqu'à leur achèvement : définition des objectifs, des stratégies, des moyens et des activités, recherche de financements, etc. Il ou elle doit veiller au bon déroulement des projets mis en place. Il ou elle est l'interlocuteur.rice du ou de la chef.fe de mission sur le terrain, qui le ou la tient informé.e des opérations et à qui il ou elle apporte conseils et moyens financiers. Il ou elle est aussi souvent présent.e sur le terrain pour des missions d'évaluation ou des missions exploratoires.

Métiers techniques et logistiques

Responsable technique : il ou elle n'agit que dans un domaine de compétences précis et règle surtout des problèmes techniques : nutrition, santé, sécurité alimentaire, eau et assainissement, informatique etc.

Logisticien.ne : il ou elle est en charge de l'organisation matérielle de la mission : recherche de locaux, organisation des transports et des moyens de communication, distribution, fonctionnement et réparation du matériel, approvisionnement en eaux et en vivres, assainissement, gestion des stocks. Dans certains cas, ce ou cette professionnel.le est spécialisé.e : « log » en sanitation, gestion du parc automobile, sécurité, etc. lorsqu'il n'y a pas de responsable technique.

Les personnes ayant déjà participé à des missions de solidarité internationale en tant que logisticien.ne peuvent également évoluer vers un poste de coordinateur.trice.

Votre mission au sein de LVI

Les ONG sont certes des acteurs incontournables de l'aide au développement, mais elles sont souvent contestées. Elles sont la cible de critiques quant à leur légitimité, leur représentativité, leur efficacité, leur indépendance financière et politique, le rôle qu'elles ont à tenir au sein de la société contemporaine, etc. Ce rôle précisément évolue et les confronte à de nouveaux défis : nécessité de davantage de professionnalisme, besoin de plus de transparence et d'autonomie financière, positionnement clair dans la société civile, nouvelles formes d'intervention dans les pays du Sud, et bien d'autres.

Comme beaucoup d'ONG, LVI est aujourd'hui confrontée à des changements organisationnels sous différentes formes : renouvellement de sa gouvernance, modification du modèle économique et évolution des zones et des modes d'intervention sur le terrain avec les conflits récents. Par ailleurs, une concurrence de plus en plus vive se met en place entre les ONG pour attirer les bailleurs de fonds, ce qui l'oblige à se démarquer des autres ONG.

LVI amorce donc un processus de remise en question de sa gestion, de ses pratiques, notamment RH, tout en essayant de conserver les valeurs qui l'animent. En qualité de consultant.e RH externe, vous êtes chargé.e d'accompagner cette réflexion.

*Pour réaliser les travaux demandés, il vous faudra nécessairement mobiliser pour chaque mission des **grilles de lecture théoriques adaptées et récentes** afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes. L'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation **d'outils de gestion appropriés** seront également primordiales pour conduire vos missions.*

DOSSIER 1 : LE DIAGNOSTIC RH DE LVI

Pour appuyer sa volonté d'évoluer, LVI a changé de président lors du dernier conseil d'administration (CA). Dans la dynamique de sa prise de fonction, celui-ci souhaite faire un premier bilan des actions entreprises en RH et éventuellement leur donner plus de cohérence pour aborder l'avenir de façon énergique et positive.

Vous êtes chargé.e d'apporter les éléments d'information nécessaires à la prise de décision dans ce moment clé de la réflexion sur les pratiques RH de l'ONG.

Vos missions

1.1 Vous mettrez en évidence les spécificités des organisations de l'économie sociale et solidaire et particulièrement des ONG en termes de RH. Quels sont les impacts de ces spécificités sur le positionnement des ONG en tant qu'employeur ?

1.2 À partir de l'analyse du contexte de LVI et de vos connaissances, vous présenterez, dans une note structurée destinée au nouveau président, les projets RH qui vous semblent prioritaires pour l'avenir.

1.3 Après en avoir rappelé les grands principes de conception, vous proposerez un tableau de bord qui permettra le suivi de ces projets prioritaires, avec les indicateurs qui vous semblent pertinents et que vous explicitez.

1.4 La mise en place d'une démarche d'analytique RH (HR Analytics) vous semble-t-elle efficiente dans le cas de LVI ?

Liste des annexes :

Annexe 1 : Données sociales de LVI 2017

Annexe 2 : Extrait d'enquête auprès du personnel (données et extraits d'entretien)

Annexe 3 : Extraits : Loi n° 2005-159 du 23 février 2005 relative au contrat de volontariat de solidarité internationale NOR : MAEX0300170L

Annexe 1 : Données sociales de LVI 2017

Évolution dans le temps des personnels du siège social

	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Salariés	18	25	28	29	27	37	58
Bénévoles	64	65	42	42	36	30	25
Stagiaires	6	0	7	5	10	4	9

Profil du personnel au siège en 2017

		Salariés	Bénévoles	Stagiaires
ÂGE	<29 ans	12	1	7
	30 – 45 ans	36	6	2
	46 – 65 ans	10	12	–
	>65 ans	–	6	–
SEXE	Femmes	42	20	6
	Hommes	16	5	3
DIPLÔMES	MASTER 1 ou 2	45	5	9
	Autre Diplôme	13	20	–

Rotation des collaborateurs au siège en 2017

Collaborateurs au 31/12/17	58
Sortis en 2017	10

Bénévoles siège social en 2017

Personnel systématique (leur présence étant programmée par semaine/mois)	22	
Engagement moyen par semaine (en nombre d'heures) pour les bénévoles réguliers	Inférieur/égal à 4 heures	2
	5 à 8 heures	4
	8 à 20 heures	13
	Plus de 20 heures	3

Le profil du personnel à l'étranger en 2017

		Expatriés	Volontaires	Stagiaires
ÂGE	<29 ans	18	5	7
	30 – 45 ans	68	34	–
	46 – 65 ans	17	22	–
	>65 ans	–	1	–
SEXE	Femmes	31	39	4
	Hommes	72	23	3
DIPLÔMES	Master	80	57	7
	Autre Diplôme	23	5	–

Présence internationale et personnels affectés à l'étranger en 2017

Pays	Expatriés	Volontaires	Stagiaires	Personnels salariés recrutés localement	Bénévoles locaux
Albanie	2	19	–	–	–
Argentine	1	–	–	–	–
Brésil	9	1	–	68	–
Bulgarie	1	–	–	–	–
Burundi	4	1	–	49	–
Côte D'Ivoire	3	1	–	19	–
Équateur	3	3	–	2	–
Jordanie	1	1	1	3	–
Haïti	7	3	–	127	–
Kazakhstan	2	2	–	–	–
Kenya	5	1	1	59	–
Kosovo	–	–	–	10	–
Israël	2	1	–	1	–
Liban	2	7	–	22	–
Mexique	2	–	–	–	–
Nigéria	4	1	–	11	–
Pérou	2	–	–	117	–
R.D. du Congo	13	4	1	250	–
Roumanie	1	1	1	–	–
Russie	2	2	–	–	–
Rwanda	6	7	–	85	–
Sierra Leone	3	1	–	8	–
Soudan	6	3	1	72	–
Thaïlande	–	–		21	1
Ouganda	22	3	2	214	–

Annexe 2 : Extrait d'enquête auprès du personnel (données et extraits d'entretien)

Soucieux.se de faire un point sur la situation, vous avez mené rapidement une première enquête, sous forme d'entretiens, dont voici les résultats.

Personnel salarié du siège 2017

Que pensez-vous globalement du : (réponse en % du total des personnels concernés)	Très bien	Assez bien	Ne fonctionne pas bien	Pas de réponse
Recrutement	14,4	64,5	15,8	5,3
Intégration des nouveaux	26,3	51,3	17,1	5,3
Type de contrat proposé	14,6	30,7	48,0	6,7
Respect de la réglementation sociale	15,7	56,6	22,4	5,3
Rémunération et protection sociale	18,4	55,3	22,4	3,9
Gestion administrative (y compris paye)	29,0	57,9	10,5	2,6
Formation	6,6	39,5	44,7	9,2
Évolution professionnelle	2,7	30,7	45,3	21,3
Dialogue social	6,7	20,0	56,0	17,3
Sécurité et prévention des risques	6,7	44,0	21,3	28,0
Gestion du temps de travail	6,6	44,7	40,8	7,9
Fin de contrat	14,4	13,2	65,8	6,6

Extraits d'entretiens :

[...]

- Je suis surprise de cet entretien, ici ce n'est pas une entreprise ! Si on veut se parler, on se parle, pas besoin de faire un entretien professionnel pour savoir si ça va ;

- La recherche de stagiaires tous les 6 mois prend beaucoup de temps aux différentes équipes...

- Les bénévoles sont gentils, mais souvent t'as envie de leur dire, laisse faire le pro !

- Je manque de connaissances sur les dispositifs d'aide à l'emploi et d'optimisation de charges sociales et patronales, mais ici c'est le règne de l'autoformation et de l'entraide entre administratifs permanents ;

- Je ne vois pas véritablement de GRH professionnelle pendant ce stage, c'est vraiment différent de l'université, il y a très peu d'outils formalisés, chaque administrateur a des pratiques RH différentes ;

- Avec les bénévoles, c'est sympa, mais c'est dur à gérer car ce sont vraiment des amateurs ! Ça part dans tous les sens, tu as ceux qui viennent juste pour bavarder alors que toi tu es super pressé, tu as celui qui te pose des dons récoltés dans la boîte aux lettres, comme ça !

- Je suis content de pouvoir être dans le secteur social, c'était vraiment ce que je voulais faire et mon Master spécialisé m'a permis d'être recruté immédiatement ;

- Les bénévoles, je les croise, mais ce n'est pas toujours facile de se coordonner, et puis parfois, ils ne comprennent pas trop que nous, les permanents, on a la pression [...].

Personnel bénévole du siège en 2017

Que pensez-vous globalement de : (réponse en % du total des personnels concernés)	Fonctionne très bien	Fonctionne assez bien	Ne fonctionne pas bien	Non mis en place
Intégration des nouveaux	7,1	54,3	14,3	24,3
Formation	1,5	27,1	27,1	44,3
Évolution professionnelle	1,5	14,5	24,6	59,4
Sécurité et prévention des risques	2,9	20,3	15,9	60,9
Départ	4,4	26,5	19,1	50,0

Extraits entretiens :
[...]

- Moi, en tant que bénévole, j'ai souvent l'impression qu'on est corvéable à merci, cette semaine, j'ai fait 18 h de travail, uniquement des photocopies et du classement en retard. Avant, j'étais chargé du recrutement des petits nouveaux, j'ai fait ça pendant longtemps, et puis du jour au lendemain, on m'a dit que désormais ce serait un permanent. Je ne sais pas si j'ai encore ma place ici.

- Avant on avait des relations très proches, au départ, LVI était constituée par quelques familles et amis proches, certains étaient là depuis 15 ans ! Et puis ça s'est perdu ;

- Là, je suis bénévole, mais je vais demander un poste ... bon enfin, sinon ça sera pas perdu, je le mets sur mon CV, c'est toujours un plus ;

- Il y avait beaucoup de professionnels de santé investis dans l'ONG depuis sa création, ils participaient à des réunions de travail, apportaient leur expertise sur certains projets... c'est fini !

- Je trouve que ça manque de dispositif de communication interne et puis certains permanents sont désagréables, alors que je suis plus dégourdi que certains !

- Je suis bénévole depuis deux ans de façon très ponctuelle, et là, ils viennent de comprendre qu'avec mon réseau, je peux apporter beaucoup de contacts, du coup, on me confie des tâches plus intéressantes. Ça me donne envie de m'investir encore plus régulièrement ;

- Moi, j'adore venir à LVI, on voit les jeunes, on est jamais seul ;

- On se rend utile et on pense aux autres ;

- Un bénévole fidèle c'est quelqu'un qui s'engage sur le long terme, c'est-à-dire minimum 4 à 5 ans, dans notre équipe, c'est rare maintenant !

- Moi je ne trouve pas, un bénévole fidèle, c'est celui qui vient régulièrement pendant un moment de sa vie ;

- Pas facile de trouver de nouveaux bénévoles, plus ça va, et plus le groupe se réduit....
[...]

Personnel LVI affecté à l'étranger en 2017

Que pensez-vous globalement du : (réponse en % du total des personnels concernés)	Fonctionne très bien	Fonctionne assez bien	Ne fonctionne pas bien	Non mis en place
Recrutement	14,0	62,0	12,0	12,0
Intégration des nouveaux	16,4	51,0	20,4	12,2
Type de contrat de travail	22,5	40,8	22,4	14,3
Information fiscale	22,9	10,4	56,3	10,4
Rémunération et protection sociale	22,9	56,3	8,3	12,5
Gestion administrative	32,7	46,9	8,2	12,2
Formation	8,2	42,9	26,5	22,4
Évolution professionnelle	4,2	33,3	29,2	33,3
Dialogue social	4,1	16,3	38,8	40,8
Sécurité et prévention des risques	8,4	47,9	8,3	35,4
Gestion du temps de travail	2,1	45,8	25,0	27,1
Conditions de vie (hébergement, famille)	22,9	50,0	8,3	18,8
Fin de contrat	19,2	10,6	51,1	19,1

Personnel local à l'étranger en 2017

Que pensez-vous globalement du : (réponse en % du total des personnels concernés)	Fonctionne très bien	Fonctionne assez bien	Ne fonctionne pas bien	Non mis en place
Recrutement	9,6	52,4	19,0	19,0
Intégration des nouveaux	4,8	61,9	11,9	21,4
Choix du type de contrat de travail	14,3	50,0	14,3	21,4
Respect de la réglementation sociale et fiscale	11,9	52,4	16,7	19,0
Rémunération et protection sociale	9,7	53,7	17,1	19,5
Gestion administrative (y compris paye)	9,6	61,9	7,1	21,4
Formation	4,8	35,7	26,2	33,3
Évolution professionnelle	0,0	33,3	28,6	38,1
Dialogue social	2,3	16,7	38,1	42,9
Sécurité et prévention des risques	4,8	43,9	9,8	41,5
Gestion du temps de travail	2,4	42,9	19,0	35,7
Fin de contrat	2,4	65,9	4,9	26,8

Annexe 3 : Extraits : Loi n° 2005-159 du 23 février 2005 relative au contrat de volontariat de solidarité internationale NOR : MAEX0300170L

Article 1

· Modifié par la Loi n°2010-241 du 10 mars 2010 - art. 17

Toute association de droit français agréée dans les conditions prévues à l'article 9, ayant pour objet des actions de solidarité internationale, peut conclure un contrat de volontariat de solidarité internationale avec une personne majeure. Ce contrat est un contrat écrit qui organise une collaboration désintéressée entre l'association et le volontaire. Il ne relève pas, sauf dispositions contraires prévues par la présente loi, des règles du code du travail. Il est conclu pour une durée limitée dans le temps.

Ce contrat, exclusif de l'exercice de toute activité professionnelle, a pour objet l'accomplissement d'une mission d'intérêt général à l'étranger dans les domaines de la coopération au développement et de l'action humanitaire. Ce contrat constitue un service civique effectué à l'étranger et obéissant aux règles spécifiques de la présente loi.

Article 2

Le volontaire de solidarité internationale accomplit une ou plusieurs missions dans un État autre que les États membres de l'Union européenne ou parties à l'accord sur l'Espace économique européen. Il ne peut accomplir de mission dans l'État dont il est le ressortissant ou le résident régulier.

Article 3

Si le candidat volontaire est un salarié de droit privé, l'engagement pour une ou plusieurs missions de volontariat de solidarité internationale d'une durée continue minimale d'un an est un motif légitime de démission. Dans ce cas, si l'intéressé réunit les autres conditions pour bénéficier d'une indemnisation du chômage, ses droits seront ouverts à son retour de mission. Ces droits seront également ouverts en cas d'interruption de la mission. L'ensemble des compétences acquises dans l'exécution d'un contrat de volontariat de solidarité internationale en rapport direct avec le contenu d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification est pris en compte au titre de la validation des acquis de l'expérience dans les conditions prévues aux articles L. 335-5 et L. 335-6 du code de l'éducation.

À l'issue de sa mission, l'association délivre au volontaire une attestation d'accomplissement de mission de volontariat de solidarité internationale.

Article 4

Le contrat de volontariat de solidarité internationale mentionne les conditions dans lesquelles le volontaire accomplit sa mission. Il est conclu pour une durée maximale de deux ans. La durée cumulée des missions accomplies par un volontaire, de façon continue ou non, pour le compte d'une ou plusieurs associations, ne peut excéder six ans. Les associations assurent une formation aux volontaires avant leur départ, prennent en charge les frais de voyage liés à la mission et apportent un appui à la réinsertion professionnelle des volontaires à leur retour. Il peut être mis fin de façon anticipée à un contrat de volontariat moyennant un préavis d'au moins un mois. Dans tous les cas, y compris en cas de retrait de l'agrément délivré à l'association en application de l'article 9, l'association assure le retour du volontaire vers son lieu de résidence habituelle.

Article 5

L'association affine le volontaire et ses ayants droit, à compter de la date d'effet du contrat, à un régime de sécurité sociale lui garantissant des droits d'un niveau identique à celui du régime général de la sécurité sociale française.

Ce régime de sécurité sociale assure la couverture des risques maladie, maternité, invalidité, décès, vieillesse, accidents du travail et maladies professionnelles. Pour les ayants droit, il assure la couverture des prestations en nature des risques maladie, maternité et invalidité.

Le volontaire et ses ayants droit bénéficient, dans des conditions fixées par décret, d'une assurance maladie complémentaire, d'une assurance responsabilité civile et d'une assurance pour le rapatriement sanitaire prises en charge par l'association.

Article 6 Modifié par la Loi n°2012-1404 du 17 décembre 2012 - art. 94

Le volontaire bénéficie au minimum d'un congé de deux jours non chômés, au sens de la législation de l'État d'accueil, par mois de mission, dès lors qu'il accomplit une mission d'une durée au moins égale à six mois. Le volontaire bénéficie des congés de maladie, de maternité, de paternité et d'accueil de l'enfant et d'adoption prévus par le code du travail et le code de la sécurité sociale pour les travailleurs salariés. Pendant la durée de ces congés, le volontaire perçoit la totalité de l'indemnité mentionnée à l'article 7.

Article 7

Une indemnité est versée au volontaire. Elle lui permet d'accomplir sa mission dans des conditions de vie décentes. Cette indemnité n'a pas le caractère d'un salaire ou d'une rémunération. Elle n'est soumise, en France, ni à l'impôt sur le revenu, ni aux cotisations et contributions sociales. Le montant de l'indemnité et les conditions dans lesquelles elle est versée sont fixés pour chaque volontaire dans son contrat. Les montants minimum et maximum de l'indemnité sont fixés par arrêté du ministre des Affaires étrangères, après avis de la Commission du volontariat de solidarité internationale en tenant compte des conditions d'existence dans l'État où la mission a lieu.

Article 9

Toute association qui souhaite faire appel au concours de volontaires dans les conditions prévues par la présente loi doit être agréée par le ministre des Affaires étrangères.

DOSSIER 2 : LA GESTION DES BÉNÉVOLES AU SIÈGE

La 13^{ème} édition de "La France bénévole" est parue le 7 juin 2016. Cette publication annuelle est réalisée par l'association « Recherches et Solidarités ». Elle dresse un bilan annuel des principales évolutions du bénévolat associatif en France. Selon cette enquête, entre 2010 et 2016, la proportion de Français qui donnent du temps pour les autres est passée de 36 % à 39 %. Au-delà des chiffres, cette enquête démontre de profondes mutations dans la pratique du bénévolat. Cette évolution trouve bien sûr un écho dans les pratiques de l'ONG LVI concernant ses bénévoles au siège.

Vos missions

2.1 Vous présenterez une cartographie des profils de bénévoles de LVI que vous commenterez.

2.2 Après avoir analysé la relation entre bénévoles et salariés au sein de LVI, et les facteurs qui l'influencent, vous préconiserez des mesures opérationnelles pour l'améliorer.

2.3 Quelles sont les spécificités de la GRH de bénévoles et les questions clés qui peuvent se poser à leur propos dans les ONG ?

Liste des annexes :

Annexe 1 : Données sociales de LVI 2017

Annexe 2 : Extrait d'enquête auprès du personnel (données et extraits entretien)

Annexe 3 : Extraits : Loi n° 2005-159 du 23 février 2005 relative au contrat de volontariat de solidarité internationale .NOR : MAEX0300170L

Annexe 4 : Quelques témoignages de bénévoles du siège de LVI 2017

Annexe 4 : Quelques témoignages de bénévoles du siège de LVI 2017

Sonia B., 23 ans, étudiante, bénévole depuis un an

« - Tout d'abord, comment as-tu connu cette ONG ?

- Une de mes professeures était responsable de la délégation de LVI. Lors d'un rassemblement à mon université sur le thème du développement économique, elle a présenté l'ONG, ce qui m'a motivée à venir à une séance de recrutement. À la suite de cette séance, j'ai vraiment eu envie de m'engager pour LVI. Je n'avais jamais travaillé pour une ONG, j'avais plein de préjugés sur ces organismes... J'avais toujours hésité à m'investir parce que j'avais peur que ça me prenne trop de temps, qu'il y ait trop une dimension financière derrière tout ça. On est vraiment dans une démarche participative et solidaire et c'est ça qui m'a donné envie. On s'investit quand on a le temps. La limite c'est qu'on n'est pas toujours là en même temps que les permanents, ce n'est pas trop le même rythme, mais bon, on reste quand même une famille !

- Qu'est-ce que ça t'apporte aujourd'hui d'être bénévole à LVI ?
- Premièrement, ça me permet de m'investir dans de beaux événements avec beaucoup d'impacts sur le terrain. Sur le plan personnel, ce sont de vraies belles rencontres avec d'autres bénévoles et des moments, intéressants. Ensuite, c'est de me tenir au courant des problèmes de développement dans le monde, de ses causes, de ses effets, comment les résoudre.

- Comment vois-tu ton avenir à LVI ?
- Pour le moment, c'est vrai que le système de LVI permet à chacun de ne pas prendre trop de temps donc tant que je suis ici, je continuerai de m'investir comme je le fais. Après, je ne vois pas trop, je n'ai pas l'impression que LVI puisse m'offrir de poste pérenne. Devenir permanent, j'aimerais bien, mais à la fois, ils sont toujours stressés, « boulot-boulot », quoi » !

Thomas 47 ans, gestionnaire dans la grande distribution alimentaire, bénévole LVI depuis trois ans

« - Comment et pourquoi as-tu voulu devenir bénévole pour LVI ?
- Il y a 10 ans, j'ai vu un film sur la pauvreté et ses ravages. Mon fils était bébé. En voyant dans le film ces enfants sans nourriture dans leur assiette, je me suis dit qu'on ne pouvait pas laisser souffrir de faim de jeunes enfants. Et, j'ai donc proposé mes services à la délégation LVI, qui est juste à côté de chez moi.

- Si tu devais décrire ce que t'apporte LVI en quelques mots, ça donnerait ...
- Aider les autres permet de se sentir heureux. Je confirme, ça fonctionne ! Au-delà de l'aspect personnel, cela m'a également ouvert les yeux en tant que citoyen par rapport à certains problèmes. L'équipe est sympathique, mais si vous êtes bénévole et que vous avez des idées à nous proposer, il y n'y a pas toujours de la place pour de nouvelles initiatives. Il n'y a que les permanents qui décident réellement. C'est un peu la limite, à mon avis. J'ai repéré une autre association, et tout de suite ils ont vu que mes compétences de technicien et mon réseau professionnel pouvait les aider, je pense éventuellement à les rejoindre... ».

Josiane, retraitée, bénévole depuis 6 ans,

« - Qu'est-ce que le bénévolat t'apporte en plus du parrainage ?
- Au-delà de soutenir une cause, cela m'a permis de rencontrer de nouvelles personnes, de tous horizons et de tous âges ; ce qui est positif car je suis seule dans cette région, ma famille est loin. Ensuite, j'ai appris énormément de choses et je me suis ouverte. Mais ces derniers temps, LVI a besoin de sang neuf, et de compétences avec l'informatique ... et moi, l'informatique ... Et puis l'équipe a beaucoup changé, c'est un peu comme partout, il faut être efficace, les permanents sont parfois moins dans l'engagement et plus dans l'efficacité. Beaucoup de vieux bénévoles sont partis, c'est dommage, il n'y a plus la même ambiance. »

Ziad, étudiant, bénévole depuis 4 mois,

« - Qu'est-ce que le bénévolat t'apporte ?
- Je rencontre beaucoup de monde, et puis cela me plaît. Avec mon copain Thomas, on se challenge. C'est à celui qui va récupérer le plus de dons pour LVI sur une journée. Je ne peux participer qu'occasionnellement, mais ça me va très bien comme cela. Et puis, c'est un

plus sur mon CV. Chaque fois que j'ai un entretien pour un stage, le recruteur m'interroge dessus, l'engagement solidaire, ça marche, ça donne une bonne image ».

Christine, 39 ans, assistante de manager dans une grande entreprise internationale, bénévole depuis 4 ans

« - Depuis combien de temps fais-tu du bénévolat ?

- J'ai été sollicitée tout d'abord par des amies dans le cadre d'une association caritative en faisant des paquets cadeaux pour toutes les fêtes (Noël, St Valentin, Fêtes des Mères, etc.). Cette association ayant cessé d'exister, je suis devenue bénévole à LVI. Être au service de l'autre fait partie de mon éducation. C'est un engagement que j'ai essayé de poursuivre au cours de ma vie professionnelle et dans ma vie de famille, je suis maman de 3 enfants.

Lorsque je suis à LVI, tous les jeudis après-midi, je me consacre à différentes tâches suivant les besoins du moment et les urgences, pour l'essentiel : gestion des appels téléphoniques et du courrier.

- Qu'est-ce que cela t'apporte ?

- J'ai beaucoup de plaisir à venir travailler régulièrement chez LVI, je me trouve d'emblée plongée dans une ambiance jeune et joyeuse et j'en oublie forcément mes petits tracas. Pour le reste, je n'apprends pas grand-chose, ce que je fais au travail est bien plus complexe ! J'aimerais particulièrement travailler à l'international pour LVI, y compris dans ses aspects ressources humaines. Mais pour l'instant, je viens de rentrer au CA, je pense que je vais apprendre beaucoup ».

DOSSIER 3 : LA GESTION DES EXPATRIÉS

LVI ne mène pas habituellement de projets d'urgence. Pour autant, les situations d'urgence qui touchent des territoires où LVI a implanté des projets ont des conséquences désastreuses sur des populations qui sont déjà vulnérables. LVI intervient alors dans le but de limiter les impacts dans des projets déjà existants.

LVI fait actuellement face à plusieurs défis liés à la gestion de ses expatriés : i) les situations d'urgence augmentent et nécessitent d'envoyer un plus grand nombre de personnel à l'étranger ; ii) la demande sur le métier de coordinateur est de plus en plus importante.

Des hypothèses ont été faites sur l'évolution démographique des expatriés, pour les deux prochaines années, pour les métiers de l'administration et la coordination des actions ainsi que pour les métiers techniques et logistiques. Ces hypothèses laissent envisager qu'un certain nombre de départs sont prévus, notamment au titre de la retraite.

Par ailleurs, on attend un taux d'échec³ des expatriés plus important que les années passées et qui devrait se situer à 12 % de l'effectif pour la catégorie des chefs de mission. Ce taux est le même pour la catégorie administrateur. Ce taux explique en partie que les expatriés, lors du retour de leur mobilité, ne souhaitent pas avoir de poste au siège ou encore, ne souhaitent pas repartir en mission avec LVI. Selon l'Observatoire de l'expatriation, pour les organisations, le taux d'échec est en moyenne de 25 % durant la première année de retour d'expatriation.

Concernant la mobilité internationale, LVI a mené une étude auprès de ses anciens salariés expatriés. La DRH souhaite engager un plan d'amélioration du retour de l'expatriation pour les prochaines années.

Pour répondre à ces constatations, LVI souhaite lancer un programme pour la gestion des expatriés sur deux ans et compte sur vous pour le mener à bien.

Vos missions

3.1 Analysez et présentez de manière structurée les différents éléments qui caractérisent la mobilité professionnelle des expatriés de LVI sur les deux prochaines années. Concluez en émettant un avis sur la situation.

3.2 À la suite de ces constats, proposez les politiques RH à envisager d'ici deux ans dans l'ONG LVI en les caractérisant et en justifiant vos choix.

3.3 Qu'est-ce que la théorie du « contre-choc culturel » ? Et, que peut-elle apporter à l'étude présentée en annexe 7 ?

3.4 En cohérence avec l'étude déjà menée, vous proposerez, par ordre de priorité, les actions à entreprendre pour gérer le retour des expatriés de façon efficiente.

³ Défini comme un départ volontaire du salarié qui souhaite quitter l'ONG.

Liste des annexes :**Annexe 1 : Données sociales de LVI 2017****Annexe 5 : Données du personnel expatrié à l'étranger 2017****Annexe 6 : Résultats de l'étude sur la gestion du retour des expatriés chez LVI****Annexe 7 : Article sur « Le retour de la mobilité internationale »****Annexe 8 : Les réactions des expatriés d'une grande entreprise au retour de mobilité****Annexe 5 : Données du personnel expatrié à l'étranger 2017****Répartition du personnel des expatriés à l'étranger, dans les métiers de l'administration et de coordination des actions**

	Chef.fe de mission	Coordinateur.trice	Administrateur.trice	Logisticien.ne	Total
Effectif total au 31/12/2017	33	–	15	12	60 ⁴
<29 ans	1	–	2	2	5
30 – 45 ans	13	–	7	5	25
46 – 65 ans	19	–	6	5	30
>65 ans	–	–	–	–	

Ventilation des départs à la retraite par catégorie

	Chef.fe de mission	Coordinateur.trice	Administrateur.trice	Logisticien.ne
Départs retraite	3	–	4	2

Besoins prévisionnels à deux ans

	Chef.fe de mission	Coordinateur.trice	Administrateur.trice	Logisticien.ne
Besoins prévisionnels	33	10	12	7

LVI souhaite continuer la mise place de sa politique de promotion axée sur la catégorie des logisticiens. La dynamique d'ici deux ans est de favoriser le passage de 5 logisticiens vers les emplois de coordinateurs.

Annexe 6 : Résultats de l'étude sur la gestion du retour des expatriés chez LVI.⁵

Les résultats d'une étude portant sur 152 anciens expatriés ont mis en évidence les difficultés à s'adapter au retour de mission :

- baisse du niveau de vie,
- baisse du niveau d'autonomie,

⁴ L'effectif total des expatriés est de 103. Les 60 expatriés représentent une partie des expatriés correspondant aux métiers de l'administration et de coordination des actions.

⁵ (Source : extrait et adapté de Campoy, Maclouf, Mazouli et Neveu (2008). *Gestion des Ressources Humaines*. Editeur : Pearson, pp.256).

- manque de soutien au retour à l'activité du conjoint,
- manque d'écoute des attentes (nouvelle mission, parcours professionnel, évolution du contenu du travail etc.).

La DRH souhaite améliorer le retour de l'expatriation, avec les attentes suivantes :

- À court terme, l'expatriation doit apporter à l'organisation une performance locale en réalisant les objectifs demandés ; au salarié, un développement de connaissances et compétences ainsi qu'une satisfaction professionnelle ;
- À long terme, l'expatriation doit apporter à l'organisation une fidélisation et rétention des expatriés revenus dans le pays d'origine, une mise en œuvre des compétences nouvelles, un transfert.

Pour mener à bien ce projet, il est prévu :

- de mieux gérer les attentes des anciens expatriés : notamment l'accompagnement lors du retour pour expliquer que les nouvelles compétences acquises ne permettent pas forcément de retrouver un travail au contenu similaire ;
- d'encourager les anciens expatriés à communiquer et à valoriser leur expérience.

Annexe 7 : Article sur « Le retour de la mobilité internationale »⁶

« On sait les faire partir, on ne sait pas les faire revenir », remarque un gestionnaire de mobilité internationale des salariés. Le retour de mobilité internationale, souvent décrit comme une phase de rupture, de contre-choc culturel », peut constituer une opportunité.

La mobilité internationale peut être étudiée en identifiant plusieurs phases :

- La phase précédant le départ en mobilité : c'est un moment de clarification des motifs de l'expatriation : s'agit-il de transférer des compétences vers une filiale ? De remplir une mission de coordination et de contrôle ? De développer les individus, leur potentiel, leur carrière ? Si les trois motifs évoqués sont toujours d'actualité, la notion de « learning driven » se développe, introduisant l'idée d'apprentissage dans les deux sens, du siège vers les filiales et réciproquement (Lazarova & Tarique, 2005).
- La période de mobilité : cette phase, qui représente une première rupture avec son environnement national, permet à l'expatrié de réaliser sa mission – en fonction des objectifs définis au préalable avec l'entreprise –, de développer des compétences existantes ou d'acquérir de nouvelles compétences. Les difficultés d'adaptation qui peuvent être liées au contexte général ou professionnel sont parfois difficiles à surmonter. Adler (1986) ou Black & Mendenhall (1991) évoquent une courbe en U correspondant à quatre étapes de l'adaptation : une période d'enthousiasme qui correspond à la découverte de la nouvelle culture (de l'arrivée au 3^{ème} mois environ) une période de découragement (« choc culturel », 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 période d'ajustement 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)

⁶ (Source : extrait et adapté de Berthier et Roger (2010). *Le retour de mobilité internationale: rupture et opportunité*. In "Rupture des managements, management des ruptures?", 20ème congrès du réseau des IAE, pp.13).

une période dite de « maîtrise » (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.

- Le retour : cette phase fait l'objet d'une attention de plus en plus grande de la part des entreprises, et les chercheurs lui ont consacré plusieurs publications depuis les années 90 en insistant sur la question de la rétention des expatriés. Yan, Zhu & Hall (2002) ajoutent à la notion de rétention comme mesure du succès d'une mobilité internationale celle d' « utilisation des nouvelles expertises et transfert des compétences acquises à l'international ». De son côté, Berthoin Antal (2001) considère que le transfert de compétences (ou « knowledge sharing ») est une étape supplémentaire du processus de mobilité internationale.

Les compétences acquises par les cadres ayant connu une mobilité internationale sont souvent décrites comme des ressources rares, difficilement imitables et donc stratégiques pour l'entreprise, et l'expatrié est décrit comme un vecteur de transfert de compétences (Bonache, Brewster & Suutari, 2001). En réalité, cette période représente une seconde rupture souvent difficile à vivre pour l'expatrié. Le transfert de compétences n'a pas toujours lieu (Adler, 1981, Berthoin Antal, 2001), ce qui, dans une économie orientée vers la connaissance, suscite des frustrations, tant pour l'organisation que pour l'individu. Lors du retour de mobilité internationale, l'individu concerné vit donc un nouveau processus d'adaptation, décrit par certains auteurs comme une réadaptation à sa propre culture, un « choc culturel inversé ». Par comparaison avec la courbe en U durant la période d'expatriation, Gullahorn & Gullahorn (1963) évoquent une courbe en W pour symboliser le départ et le retour de mobilité. Au moment du retour, l'individu devra revivre les différentes phases de l'adaptation et faire face à un décalage entre ce qu'il a anticipé en matière de retour et la réalité. Cette seconde rupture est rarement attendue par l'expatrié lorsqu'il rentre au pays (Martin, 1984), alors que la première est souvent anticipée avant un départ en expatriation. À son retour, il doit se ré-acclimater à sa propre culture. Puis, il vit une phase d'adaptation – ou plutôt de « réadaptation » – qui, selon Adler (1981), est souvent plus rapide que la phase d'adaptation lors du départ. Ensuite, le « retour à la normale » a souvent lieu au bout d'environ six mois. Si cette période de rupture est aussi difficile, comment l'expatrié peut-il à son retour faire bénéficier l'entreprise des compétences qu'il a acquises ? ».

Annexe 8 : Les réactions des expatriés d'une grande entreprise au retour de mobilité.⁷

Adler (1981) propose une classification qui permet de synthétiser le comportement des expatriés à leur retour. Cette classification a été reprise par Berthier et Roger (2010) selon deux axes : insatisfaction/satisfaction, et actif/passif pour caractériser les réactions des expatriés au retour. Le retour est considéré comme un succès pour les satisfaits, au contraire, les insatisfaits voient leur retour comme une situation défavorable et insatisfaisante. 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.

⁷ (Source : extrait et adapté de Berthier et Roger (2010), *Le retour de mobilité internationale: rupture et opportunité*. In *"Rupture des managements, management des ruptures?"*, 20ème congrès du réseau des IAE, pp.13).

Selon ces deux axes, la classification distingue ainsi quatre profils d'expatriés :

Réaction individuelle	Attitude	
	<i>Insatisfait de sa situation</i>	<i>Satisfait de sa situation</i>
	<i>Actif</i>	<i>Passif</i>
	Rebelle	Développeur
	Résigné	Bienheureux

Schéma : *Réactions de l'expatrié au retour* (adapté d'Adler, 1981)

- Le « bienheureux » : est satisfait de sa situation au retour et passif par rapport à l'utilisation et à la transmission des compétences acquises à l'international. Son orientation vers le changement est faible – il ne souhaite pas faire changer l'organisation – et il a pris de la distance par rapport à son expérience internationale. Le fait de ne pas reconnaître ni utiliser ses compétences interculturelles rend ainsi son expérience d'expatriation non transférable. Son souhait de « rentrer dans le rang » en fait un salarié apprécié par ses collègues, efficace par son entreprise. Dans l'échantillon d'Adler (1981) qui comporte 200 personnes, cette catégorie représente 51 % de l'effectif étudié.

- Le « développeur » : est lui aussi satisfait de sa situation au retour. En revanche, il est actif par rapport à la mise en place de changements dans l'organisation. Il 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 elle le considère comme trop différent et souhaite simplement qu'il « retrouve sa place ». Cette catégorie regroupe 25 % de l'effectif étudié par Adler.

Les cadres appartenant à ces deux catégories de satisfaits sont contents de leur retour car leur poste représente une « validation externe », qui constitue l'un des facteurs clés de succès du retour d'expatriation et qui favorise le transfert (Berthoin Antal, 2001). Parmi les satisfaits, ce qui empêche les « bienheureux » de transférer, c'est leur passivité qui les encourage à se conformer aux attentes de l'organisation et à « rentrer dans le rang ». Ce qui empêche les développeurs de transférer, c'est souvent l'attitude « xénophobe » de membres de l'organisation qui rejettent les compétences acquises ailleurs et récompensent ceux qui « rentrent dans le rang » (Adler, 1981).

- Le « résigné » (insatisfait/passif) est insatisfait par rapport à son retour car il considère la culture étrangère comme meilleure que la sienne et se sent inadapté dans son propre pays. Il ne cherche pas à faire changer l'organisation. Tout comme le « bienheureux », il ne fait pas profiter l'organisation de l'expérience acquise à l'international. Dans l'échantillon étudié par Adler (1981), 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 » (insatisfait/actif) est insatisfait par rapport à sa situation au retour ; il a un sens aigu du changement, reconnaît ses compétences interculturelles mais les utilise modérément et cherche plutôt à faire changer l'environnement. Cette catégorie regroupe 12 % de l'effectif étudié par Adler.

