

3^{ÈMES} RENCONTRES DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

10 JUIN 2010

LE MAG



SOMMAIRE

Un panorama des nouvelles vulnérabilités (plénière d'ouverture).....	p. 3
Maintenir l'attractivité et contenir les coûts, l'épineuse équation (session 1)	p. 4
Réduire les coûts, mais rester attractifs (session 1)	p. 6
Les jeunes : grands partants pour l'international (session 2)	p. 8
Penser l'impensable, une nécessité plus impérieuse que jamais (session 2).....	p. 10
Une gestion de plus en plus fine aux modalités protéiformes (session 3).....	p. 12
De l'autre côté du miroir (session 4)	p. 14
Patrick Baudry, des étoiles plein les yeux (plénière de clôture).....	p. 16



NOVALIS TAITBOUT en bref

Le Groupe **NOVALIS TAITBOUT** est un acteur majeur de la protection sociale en France et à l'international. Il propose des solutions en retraite, prévoyance, santé et épargne. **NOVALIS** rassemble l'offre commerciale prévoyance, santé et épargne du Groupe et regroupe, sous la gamme **NOVALIS Mobilité**, ses offres dédiées aux expatriés (www.expatries.com).

• Retraite

162 300 entreprises adhérentes
3 828 300 salariés et retraités couverts
5,745 milliards d'euros de cotisations

• Assurance de personnes

20 100 entreprises adhérentes
776 500 personnes couvertes
1,061 milliard d'euros de cotisations

• International

17 500 expatriés couverts en retraite, santé ou prévoyance

Le Groupe NOVALIS TAITBOUT compte aujourd'hui 2200 collaborateurs, répartis sur près de trente sites en France et dans les TOM (centres de gestion et délégations commerciales).

www.novalistaitbout.com

Le Mag des Rencontres de la Mobilité Internationale a été réalisé par Verbatim communication, Groupe AEF. Juin 2010.

Directeur de la publication : Philippe Carteret

Co-éditrices : Laurence Peltier et Karine Jacov
(karine.jacov@verbatim-communication.fr)

Rédaction : Laurence Peltier et Sixtine de Villeblanche

Photos : Frédéric Piau/Groupe AEF

En couverture, de gauche à droite : Didier Hoff, Tamy Moulin, Fabien Tremblay, Sylvie Legrez-Carré, Tristan Lormeau, Bérengère de Lestapis, Bernard Oury, Thierry Ehlinger.

Édito

Cette troisième édition des Rencontres de la Mobilité Internationale a rassemblé plus de 320 participants.

Comme vous l'aurez sans doute noté, c'est sous la marque NOVALIS que nous vous avons conviés cette année. NOVALIS rassemble en effet désormais, sous sa gamme NOVALIS Mobilité, nos solutions dédiées à la protection sociale à l'international.

Et c'est bien notre spécificité de la protection sociale à l'international qui nous permet de vous accompagner sur les chemins de la réussite dans votre développement sur les marchés extérieurs. Notre engagement d'être à vos côtés se traduit notamment par ces Rencontres, que nous vous dédions.

L'année dernière a été fortement marquée par la crise financière mondiale et votre réflexion était orientée sur l'impérieuse nécessité de faire rimer expatriation avec ROI.

Optimisation des packages, segmentation selon les profils, recours aux contrats locaux... cette année encore ces préoccupations ont été les vôtres.

Je vous invite à retrouver maintenant les moments forts de cette journée dans les pages qui suivent et vous remercie chaleureusement de votre présence et de vos interventions.

Jean-Paul Lacam,
Directeur Général du Groupe NOVALIS TAITBOUT

Un événement :



Organisé par l'équipe du :



Sponsors officiels :



PLÉNIÈRE D'OUVERTURE SÛRETÉ ET SÉCURITÉ DES EXPATRIÉS : COMMENT ANTICIPER LES CRISES ET LES GÉRER ?

Nicolas Arpagian, rédacteur en chef de la revue Prospective stratégique,
Laurent Meryde, directeur de la Sûreté, Technip



Un panorama des nouvelles vulnérabilités

OUBLIONS LES PONCIFIS, LES PAYS RÉPUTÉS DANGEREUX, LES PRÉSUMÉS BONS ET PRÉTENDUS MÉCHANTS. AUJOURD'HUI, LES POINTS DE FAIBLESSE D'UNE ORGANISATION S'AVÈRENT BIEN PLUS SUBTILS.

« Le risque démarre au pied de votre immeuble de bureaux, avec vos téléphones mobiles et autres PDA. Nous ne sommes plus dans une logique uniquement géopolitique, le risque, ce sont les TIC omniprésentes », dit Nicolas Arpagian, rédacteur en chef de la revue *Prospective stratégique*. Conséquence, des salariés tous potentiellement vulnérables dès lors qu'ils accèdent peu ou prou aux systèmes d'information de l'entreprise, ajoute-t-il.

Les malfaiteurs n'attaquent plus des banques hautement sécurisées mais les fourgons : les points de faiblesse se déplacent, y compris dans l'entreprise. Nicolas Arpagian égrène quelques exemples, la clé USB offerte incidemment et éventuelle « espionne », le PC ou le téléphone si vite échangés sur un tapis d'aéroport voire dans un coffre-fort d'hôtel. Nicolas Arpagian récuse pourtant toute paranoïa, tout comme Laurent Meryde, le directeur de la Sûreté de Technip. Ce dernier a pour périmètre « les collaborateurs, les infrastructures, les savoirs et technologies » de l'opérateur en ingénierie et projets pour l'industrie du pétrole et du gaz. En cohésion étroite avec la DRH qui est « notre client », dit-il, il s'agit de doter les salariés de Technip d'outils « pour travailler dans la sérénité, tant mentale que physique ».

RÉALITÉ ET PERCEPTION

Ainsi, les packages « mobilité » de Technip comportent un volet sûreté avec des mesures ad hoc, et, si nécessaire, un accompagnement à la

compréhension de l'environnement social et culturel du pays hôte. Car la sécurité est aussi un sentiment, avec ce que cela recèle d'irrationnel, précise justement Nicolas Arpagian, « et il incombe à l'employeur d'instaurer et d'entretenir un climat favorable ». Voilà notamment pourquoi Technip publie une cartographie des risques-pays sur son intranet : « L'évaluation est transparente, hors de toute considération commerciale et de toute pression. »

Cet environnement de confiance exige infiniment de nuances. La sûreté est aujourd'hui quelque chose de discret, loin des barbouzes, ajoute-t-il. Aussi méfiance vis-à-vis « de prestataires tentés de surévaluer les risques qui contribuent de facto à surinquier les collaborateurs ». En la matière, Technip a privilégié les ressources internes.

CONFLIT ASYMÉTRIQUE

« Ce territoire des prestataires en sécurité est quelque peu exotique, corrobore Nicolas Arpagian, le moins disant et le plus cher n'est pas forcément le meilleur. » Et pour ceux qui en douteraient, la sûreté a un prix. « Nous sommes contraints par un budget et une exigence d'efficacité », insiste Laurent Meryde. Qui se traduit par une stricte analyse des menaces et par l'acceptation d'un risque résiduel, indique-t-il.

Au final, « le meilleur promoteur d'un dispositif de sûreté, c'est la crise », concède Nicolas Arpagian. Pour autant, il lui semble présomp-

« Vis-à-vis des réseaux sociaux, aux DRH d'expliquer les règles du jeu. On se situe dans le cadre du contrat de travail »

Laurent Meryde

tueux de se croire capable « de gérer plusieurs circonstances inattendues et simultanées ». Laurent Meryde renchérit, la gestion d'une crise repose sur la formation préalable, une « véritable assurance ». « Celui qui n'a jamais simulé un tel contexte perd ses capacités le jour venu, car une crise n'a rien de naturel. »

D'autant qu'elle peut aussi emprunter les voies les plus inattendues... « On peut attaquer une entreprise via une phrase », avertit Laurent Meryde, qui illustre le « conflit asymétrique » décrit par Nicolas Arpagian. « Avant, on se battait avec des adversaires de même nature. Désormais, une entreprise peut voir apparaître un acteur qui se livre à un dénigrement fondé ou non, avec excessivement peu de moyens. »

Les entreprises composent aujourd'hui avec des modèles aux incidences protéiformes. Sensibles, ces réseaux sociaux où s'entremêlent sphères privées et professionnelles. Stratégiques, dans un autre registre, les équipes « plurinationales ». Laurent Meryde le rapporte, exit l'ennemi séculaire quel qu'il soit quand il faut sensibiliser des collaborateurs de 40 nationalités. Chez Technip, cette coexistence a incité la direction de la sûreté « à évoluer avec la DRH, à faire primer l'appartenance au groupe sur le pays ou la nationalité. » Loin d'être anodine, la question interroge la loyauté au long cours de chaque individu.

Laurence Peltier

SESSION 1
TABLE RONDE 1

COMMENT POURSUIVRE L'INTERNATIONALISATION
TOUT EN OPTIMISANT LES PACKAGES ?



Didier Hoff, avocat associé, responsable des activités «Human Capital», Fidal, Crystal Rostang, responsable Rémunération cadres dirigeants, Air Liquide, Bertrand Leroux, responsable Rémunération et avantages sociaux Groupe, et responsable de l'excellence opérationnelle, Rhodia, Tammy Moulin, Compensation, Benefits & Employer branding director, Carrefour

Maintenir l'attractivité et contenir les coûts, l'épineuse équation

LES COÛTS DE L'EXPATRIATION CONSTITUENT UNE VARIABLE IMPORTANTE DE TOUTE GESTION DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE, MAIS N'EN SONT PAS LE MOTEUR. REVUE DE DÉTAILS.

DES PROBLÉMATIQUES VARIÉES

Rhodia est en train de définir un nouveau projet d'organisation. « Nous sommes en phase de réflexion sur la décentralisation et les besoins business. Dans moins d'un an, nous allons nous orienter vers un changement fondamental. Chez nous, la décision d'envoyer quelqu'un à l'étranger est uniquement liée à la dimension budgétaire », explique Bertrand Leroux, responsable Rémunération et avantages sociaux Groupe. La situation est différente pour Air Liquide : « après une phase où l'on a cherché à harmoniser les transferts, la problématique est d'adapter les packages aux profils, en envisageant des modèles plus "light" pour les plus jeunes ou par zones », indique Crystal Rostang, responsable Rémunérations des cadres dirigeants.

Tammy Moulin, Compensation, Benefits & Employer branding director du groupe Carrefour, souligne pour sa part que le groupe se pose la question du développement des carrières des jeunes. La réflexion porte sur « comment leur donner deux ans d'expérience à l'étranger, par exemple en V.I.E. (volontariat international à l'étranger), en leur proposant un package plus léger ». « Aujourd'hui, les discussions avec nos clients portent sur des organisations par zones et sur le fait d'essayer d'avoir des packages qui attirent toujours. Il s'agit de savoir comment maintenir les coûts tout en conservant une activité sur des destinations difficiles », résume Didier Hoff, avocat associé, responsable des activités « Human Capital » chez Fidal.

UNE VISION CLAIRE DES COÛTS

Pour continuer à attirer tout en optimisant les packages des expatriés, il est nécessaire de disposer de visibilité sur les coûts. « Nous avons un devoir de transparence en la matière, car le business veut comprendre », assure Bertrand Leroux (Rhodia). « Un Français à l'étranger coûte entre 30 et 90 % de plus, estime-t-il. Les éléments de décision sont le business et les compétences demandées. » Pour sa part, Tammy Moulin (Carrefour) déclare utiliser des « tableaux de bord. La mobilité est d'abord individuelle, donc la gestion est lourde. Il est difficile d'avoir une vraie visibilité de tous les coûts », avoue-t-elle.

Chez Air Liquide, « cela varie en fonction des profils des individus et de leur pays d'origine. Le problème n'intervient pas en amont chez nous et il n'y a pas de mécanisme d'autorisation avant le départ. Il y a d'abord un individu avec des compétences techniques. Le projet peut être refusé, si l'entité locale d'accueil n'a pas le budget. Nous essayons de réduire les grilles de loyer, mais l'individu est transféré pour son expertise et le budget passe en second temps », indique Crystal Rostang. En fait, le groupe étudie la pertinence du coût de

« Notre prochain programme pour les jeunes salariés en mobilité est marqué par un fort attachement à la santé et à la Sécurité sociale »

Tammy Moulin

l'envoi d'un salarié à l'étranger par rapport à la politique globale, puis établit une politique adaptée, affirme-t-elle.

« Dans un contexte de tension, on revient au besoin local. S'il est fort, on est peu regardant sur le coût. Il doit parfois être satisfait dans l'urgence. Si nous avons plus de temps, on regarde au global », indique Tammy Moulin. Ce que confirme Didier Hoff : « On observe plutôt une diminution des coûts par rapport aux entreprises d'Amérique du Nord. Aujourd'hui, le package est plutôt comparable à un salaire local. Les budgets sont davantage analysés, même s'ils ne sont pas le critère de décision final. »

LA QUESTION DES JEUNES SALARIÉS

L'envoi de jeunes salariés à l'étranger peut permettre de conjuguer les deux variables d'efficacité et de coût faible. « Nous sommes passés par une phase d'uniformisation de l'ensemble de la politique pour tous les transferts, mais aujourd'hui, nous revenons vers une analyse plus fine de tous les profils », indique la responsable d'Air Liquide. Ainsi, pour les salariés moins expérimentés, le groupe a opté pour des « salaires locaux, par le biais d'un profil du type "local+" ». Nous sommes dans une période où les responsables de la mobilité internationale sont plus créatifs. Nous nous adaptons à la demande et au business. Si nous envoyons une personne peu expérimentée, nous structurons son package différemment, notamment avec des grilles de logement plus basses, etc. ».

Chez Rhodia, « il n'y a rien de spécifique pour les jeunes, par prudence et pour ne pas être accusés de discrimination », souligne Bertrand Leroux. Le groupe distingue trois offres : « La "courbe en U" pour les expatriés expérimentés ; le dispositif "opportunité+" qui vise à envoyer des salariés à l'étranger avec un peu d'aide ; les missions de courte durée. » Mais le responsable constate que « le nombre d'internationaux a tendance à être stable alors que le business progresse. On développe de plus en plus les compétences locales ». De son côté, le groupe Carrefour réfléchit actuellement à la définition d'un programme spécifique pour les jeunes qui sera lancé en septembre. Ce programme comprendra « un fort attachement à la santé et à la Sécurité sociale », décrit Tammy Moulin. Pour elle, définir des programmes spécifiques pour des catégories de salariés ne consiste pas à les opposer, car « les objectifs ne sont pas les mêmes ».

ADOUCIR LES NÉGOCIATIONS

« On est bien à l'étranger quand la famille y est bien. Cela échoue dans le cas contraire. Le sujet n'est

donc pas la seule rémunération. Il est trop risqué de jouer l'expatriation uniquement pour optimiser ses revenus », constate Bertrand Leroux (Rhodia).

« Nous versons des primes et plutôt que de faire du saupoudrage, nous les concentrons au départ et à l'arrivée. Celles-ci sont de l'ordre de 20 à 30 % de la rémunération totale. Le gros des discussions avec nos expatriés tourne autour du retour. Verser une prime à ce moment-là est plus motivant, car cela donne de la visibilité et permet de faire des investissements », poursuit-il.

En outre, ajoute Didier Hoff, des techniques permettent de réduire le niveau des prélèvements, il y a toujours une recherche assez poussée sur l'optimisation du package. En revanche, les LTI (long term incentive, stock options par exemple) apparaissent difficiles à gérer pour les entreprises : « Il y a 90% de chances que le vrai "international" ne soit plus dans le même pays sur la période », remarque Bertrand Leroux. Pour Tammy Moulin, « c'est une gestion compliquée de l'intégralité des mouvements et délicate à optimiser ».

RÈGLES FISCALES ET SOCIALES DES PAYS

Air Liquide a recours « à des prestataires extérieurs pour certaines problématiques qui concernent le suivi de l'évolution de la législation fiscale dans les pays, car les calculs sont complexes sur des profils particuliers », explique Crystel Rostang. Il est très difficile de suivre les règles fiscales, confirme Tammy Moulin. « La solution idéale serait d'avoir une base de données. La difficulté réside également dans les différences de packages qui se créent entre ceux qui sont déjà dans un pays et ceux qui y arrivent, alors que la législation a pu changer entre temps. » Il y a beaucoup trop de changements dans les pays, en moyenne quatre par jour, et nous avons du mal à suivre ! La communication de l'information à nos clients est difficile tout comme la modification du package en cours de route », regrette Didier Hoff.

PROTECTION SOCIALE DES SALARIÉS

Garantir la couverture sociale est aussi un élément coûteux. « Nous faisons principalement du détachement en matière de couverture globale, avec des transferts de trois à cinq ans. Les Français sont plutôt sur les régimes locaux de sécurité sociale, avec maintien des régimes de retraite français. Nous réfléchissons d'ailleurs à la mise en place de régi-

« Verser une prime au moment du retour est plus motivant, car cela donne de la visibilité et permet de faire des investissements »

Bertrand Leroux

mes de retraite internationaux, décrit Crystel Rostang, d'Air Liquide. Pour la couverture santé, nous avons des modalités assez généreuses pour l'ensemble des salariés expatriés, souvent davantage que dans le pays d'origine. »

DÉTACHEMENT OU EXPATRIATION

Le groupe Carrefour, qui optait pour la double cotisation [à la Caisse des Français de l'étranger et au régime local] dans les années 80, « l'utilise encore, mais essaye de l'éviter ». Selon Tammy Moulin, « les Français expatriés sont très attachés à leur système de protection sociale ! Dans certains cas, on détache, dans d'autres, on expatrie. Cela nécessite beaucoup d'explications de notre part et il y a des âges ou des carrières plus propices à écouter ce genre de préoccupations », observe-t-elle. Cependant, pour Bertrand Leroux, il n'y a « pas de ficelle pour éviter la double cotisation. Nous avons une vraie responsabilité ». C'est la raison pour laquelle Rhodia « cherche à "faire simple" sur la protection sociale. Nous ne voulons pas jouer avec le feu. Sur les retraites, qui peut aujourd'hui tenir une position claire ? Donc on maintient les régimes de retraite dans les pays d'origine, même si cela coûte plus cher ». « Sur la question des impôts, il y a un contrôle de l'administration. Sur celle des retraites, les estimations sont plus grossières. Les doubles cotisations sont donc un choix stratégique des entreprises », constate Didier Hoff.

Par ailleurs, concède Crystel Rostang, la retraite et certains risques lourds doivent rester couverts par le pays d'origine. Par exemple, « le décompte des trimestres et la gestion de la retraite nécessitent un suivi régulier. Cela peut être une bombe à retardement, car reconstituer les carrières de personnes qui ont été dans des pays différents peut prendre du temps. » Il arrive cependant que la décision soit prise par les salariés qui, ayant passé quelque temps hors de leur pays d'origine, « se rendent compte que le système local est plus avantageux », relate Bertrand Leroux.

Sixtine de Villeblanche

SESSION 1
TABLE RONDE 2

RÉDUCTION DES COÛTS VS MOTIVATION :
A-T-ON ATTEINT LES LIMITES ?



Bérengère de Lestapis, VP Compensation & Benefits, Faurecia, Brigitte Poincloux, VP Compensation & Benefits, Alstom, Tristan Lormeau, directeur Politique et Systèmes de rémunération, Renault

Réduire les coûts, mais rester attractifs

FAURECIA, ALSTOM ET RENAULT ONT IMAGINÉ DES POLITIQUES POUR RÉDUIRE LES COÛTS DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE. FORCE EST POUTRANT DE CONSTATER QUE CERTAINS POSTES DE DÉPENSES, NOTAMMENT LIÉS À L'ÉCOLE OU AU LOGEMENT, DOIVENT ÊTRE PRÉSERVÉS.

« La crise économique s'est inscrite sur une toile de fond : nous voulions revisiter nos politiques de mobilité internationale, c'est-à-dire réduire les coûts tout en étant attractifs », indique tout d'abord Bérengère de Lestapis, VP Compensation & Benefits chez l'équipementier automobile Faurecia. « Nous avons constaté qu'un expatrié coûte 400 000 euros de plus qu'un local. En outre, les gros postes de la mobilité internationale sont le "housing" et le "schooling". Avec la crise, nous sommes passés de 230 à 175 expatriés », poursuit-elle. Plusieurs options ont été envisagées par Faurecia pour tenter de réduire les coûts de la mobilité internationale. « Nous avons essayé de "localiser" les gens. Mais seules deux "localisations" ont réussi », avoue-t-elle. Le groupe a aussi écourté les séjours de certains expatriés ou, à l'inverse, en a prolongé d'autres. Par ailleurs, « un process d'autorisation a été mis en place pour qu'aucun expatrié ne parte sans une validation des coûts ».

« Le budget dédié à la scolarité est un point sensible pour les expatriés »

Bérengère de Lestapis

Demier volet, en réponse à la demande locale, « il y a des postes incompressibles, que nous avons cependant essayé de réduire, ou pour lesquels nous avons inventé de nouvelles formes de mobilité, par exemple avec des missions de court terme », indique Bérengère de Lestapis.

REMISE À PLAT

Chez Renault, qui compte 900 expatriés, le système de transferts internationaux avait été revu en profondeur en juin 2008, avant la crise. L'objectif était d'économiser 25 % du budget. « Nous avons d'abord travaillé sur les packages avec un benchmark approfondi des groupes français. Nous avons mis en place un package intra région (Europe, Roumanie, Maroc), dans lequel il n'y a pas de prime d'expatriation. L'évaluation du coût de la vie est identique à ce qu'elle serait en France, les budgets logements ont été revus et nous avons demandé une participation de l'expatrié dans

le budget de son logement », explique Tristan Lormeau, directeur Politique et systèmes de rémunération chez Renault. Le groupe a également « revu les budgets des packages de la grande expatriation. Désormais le patron de la région d'accueil sait s'il est prêt à mettre le prix : il est le dernier signataire de la décision ».

De la même façon, Alstom a « remis à plat la politique de mobilité internationale depuis 2005, dans la zone Europe de l'Ouest. C'est une politique que l'on requestionne chaque année », précise Brigitte Poincloux, VP Compensation & Benefits. « Cette année, nous avons réduit la prime de mobilité pour les longues expatriations. Pour les jeunes en développement, avec quatre ou cinq ans d'expérience professionnelle, nous avons une approche "pays d'accueil", sans faire une politique low cost. »

PAS DE RECETTE MAGIQUE

Rien n'y fait pourtant, « il n'y a pas de recette magique pour réduire les coûts. La clef est qu'il faut rester compétitif », estime Brigitte Poincloux. Il n'est pas question par exemple de toucher aux packages des salariés sur les chantiers. Au contraire, nous les optimisons.

Notre rôle [en tant que responsable rémunération et avantages sociaux] est d'être toujours sur le terrain et de travailler avec les DRH pour déterminer des plans d'action.»

Et puis « il y a des choses que l'on ne peut pas réduire », assure Bérengère de Lestapis. « Nous avons tenté de réduire le budget école, mais y avons renoncé: c'est trop sensible pour les expatriés. Nous avons donc demandé aux pays d'accueil d'offrir le choix entre plusieurs écoles. Mais c'est plus de l'incitation que du coercitif », explique-t-elle. Ainsi, Renault a fait le choix de « ne pas toucher à l'école, mais de prendre en compte la situation familiale des salariés avant le départ ».

Reste un autre point délicat, la question du logement. « Nous avons émis l'hypothèse que les salariés ne gardent pas leurs logements en France. Ainsi, nous sommes plus souples sur la contribution logement », indique Tristan Lormeau. Ce que confirme Brigitte Poincloux : « nous prenons en charge tout le logement, avec des plafonds assez stricts par pays, pour ne pas entrer dans des négociations longues. Nos expatriés passent leur vie à négocier et il y a beaucoup de demandes d'exceptions, ce que nous essayons de limiter. »

COÛTS CACHÉS

Par ailleurs, il est nécessaire de prendre en compte les coûts cachés de l'expatriation. Selon Brigitte Poincloux, « les coûts cachés

« Il faut passer d'une gestion des talents internationaux à une gestion internationale des talents »

Tristan Lormeau

sont les exceptions ou les échecs liés à l'expatriation ». « Le vrai coût caché est d'envoyer la mauvaise personne au mauvais endroit. Il faut passer d'une gestion des talents internationaux à une gestion internationale des talents », renchérit Tristan Lormeau.

Avec la fin de la crise, les entreprises n'envoient cependant pas d'abandonner ces nouveaux dispositifs de réduction des coûts. « En 2009 nous avons eu 43 demandes de postes à l'étranger. Depuis début 2010, nous en avons déjà 50. Nous allons donc revenir à un nombre de 200 expatriés, mais garder certaines mesures prises pendant la crise, comme l'autorisation des packages, l'analyse des coûts, en particulier », précise Bérengère de Lestapis. Alstom réduit le nombre de ses expatriés « volontairement », indique Brigitte Poincloux. « Nous avons beaucoup rationalisé la gestion de nos expatriés, avec trois centres de gestion. Nous avons renégocié les contrats avec nos partenaires. Ce sont des choses que nous allons maintenir », conclut-elle.

S. de V.

LA JUSTE PRISE EN COMPTE DU CONJOINT

La question de la perte de revenus du conjoint est importante pour les entreprises qui envoient un salarié à l'international. Pour autant, elles ne la compensent pas stricto sensu.

Le groupe Carrefour « n'envisage pas de compenser la perte de revenus du conjoint, sinon c'est comme si on expatriait une deuxième personne. On peut cependant aider le conjoint à s'insérer, trouver un chasseur de têtes, proposer des cours de langue ou un budget pour s'inscrire à la fac, entre autres », indique Tammy Moulin. De son côté, Crystal Rostang précise qu'il s'agit avant tout de « favoriser un jeu de réseau si la personne veut retrouver du travail ».

Accompagnement. Il n'est « pas tenable de compenser la perte de revenus du conjoint », insiste Bertrand Leroux, « mais nous les aidons, par exemple, à mener des actions de charité ». Accompagnement aussi chez Faurecia, « mais nous ne rentrons pas dans la question financière de la compensation. Nous offrons une aide à choisir dans l'accueil ou le retour, d'à peu près 5 000 euros sur un projet au choix », observe également Bérengère de Lestapis.

Bertrand Leroux en convient, « il n'y a pas de solution miracle, mais c'est un vrai sujet qui a souvent été un frein, notamment quand le conjoint a son business ». En revanche, le groupe Rhodia indique dans une charte qu'il n'est pas possible de recruter les conjoints. Pour Renault, la situation est différente : « Quand le conjoint travaille aussi dans le groupe et qu'il y a un vrai poste sur place, on lui fait un contrat local », précise Tristan Lormeau.

S. de V.

LA SOLUTION DU COMMUTING...

... comme moyen de réduire les coûts de la mobilité internationale

« On développe beaucoup les commuters, car il est de plus en plus difficile pour une famille de bouger. La famille reste dans le pays d'origine. Les cadres passent leur temps dans les avions, ont des postes régionaux ou nationaux, cela ne présente pas d'intérêt pour les familles de les suivre », explique Brigitte Poincloux, d'Alstom. Même son de cloche chez Faurecia, pour qui « le commuter revient tous les week-ends. Le commuting se fait donc souvent en Europe », précise Bérengère de Lestapis.

« Chez Renault, nous mettons en place cette année le commuting en Russie, car nous avons un partenariat avec un constructeur russe implanté à Togliatti [à 1 200 km de Moscou]. Nous installons une navette aérienne Renault entre Paris et cette ville. 150 personnes vont être concernées par ce système. Cela répond à un besoin des entreprises et aussi des familles. Par exemple, Nissan envoie des expatriés japonais à Togliatti et nous a demandé que leurs familles habitent à Paris. C'est une réponse à des besoins spécifiques », remarque Tristan Lormeau.



Manuelle Malot, directeur Carrière et prospective, Edhec, Lorenzo Cornuault, directeur du V.I.E., Ubifrance, William Seemuller, DRH en charge de l'international, Veolia Environnement, Fabien Tremblay, Sourcing Europe codirector talent recruitment, Groupe L'Oréal

Les jeunes : grands partants pour l'international

CETTE GÉNÉRATION QUI INTÈGRE AUJOURD'HUI LES ENTREPRISES A DÉJÀ GOÛTÉ À L'INTERNATIONAL, ET ELLE EN REDEMANDE. UNE OPPORTUNITÉ QUI IMPOSE TOUTEFOIS UNE SOLIDE CLAIRVOYANCE ET DE MENUES ADAPTATIONS.

« Ils veulent partir plus vite, plus tôt, plus nombreux ! » La formule a quelque chose de familier, elle résume à merveille l'appétence des jeunes candidats et recrues que rencontre Fabien Tremblay : « Ils veulent de l'international et le manifestent explicitement à l'occasion des forums et salons. » Pour L'Oréal, dont Fabien Tremblay est le Sourcing Europe codirector, cette attirance constitue évidemment un facteur d'attractivité pour le groupe. Au-delà, de tels profils entrent en résonance avec les attentes de l'entreprise. « Les représentants de cette génération Y sont aussi plus volatils, moins fidèles. Quant à nous, nous ne recrutons pas sur des jobs mais sur des carrières, d'où la construction de véritables parcours qui empruntent les voies de l'international. »

Lorenzo Cornuault, directeur du V.I.E. chez Ubifrance, en témoigne, face à ces jeunes hommes et femmes, « le volontariat inter-

national en entreprise est un régime que l'on customise de plus en plus, avec la possibilité de découvrir plusieurs métiers dans la même organisation, avec des durées de mission adaptées ».

Manuelle Malot a, quant à elle, le recul « de 15 ans d'insertion professionnelle des promotions de l'Edhec, avec une motivation pour l'international qui n'a cessé de croître ». Directeur Carrière et prospective de l'Edhec, auteure d'un guide du recrutement international, Manuelle Malot le confirme, cette génération s'est essayée au programme Erasmus, aux échanges universitaires, aux stages à l'étranger. Le contrat n'est pas la clé de leur départ, ajoute-t-elle. Ces jeunes gens partagent des exigences dont les entreprises ont à tenir compte : « Ils ne veulent pas s'enfermer dans un métier par peur de s'ennuyer, ils souhaitent un management de proximité pour savoir s'ils "font bien", ils aimeraient se développer sur des

compétences techniques ou managériales et pensent toujours "next step". »

DÉMOCRATISER LE V.I.E.

Quelles réponses les organisations imaginent-elles à ces aspirations ? « Les entreprises internationales viennent à leur rencontre dans les écoles et les universités avec des programmes de missions successives dans plusieurs pays sur 3 à 5 ans, et un appui en mentoring, coaching et évaluation », indique Manuelle Malot. D'ailleurs, ce sont davantage des cooptations : « des anciens jeunes sollicitent leurs pairs », pour des programmes qu'elle qualifie de luxueux, à l'instar du V.I.E. « Protecteur et favorable, c'est une vraie Rolls ! »

Il n'en demeure pas moins, objecte Lorenzo Cornuault, que « près de 90 % des jeunes en V.I.E. disposent d'un bac+5 voire davantage, alors que le dispositif n'impose pas de conditions de diplôme ». Il en est persuadé, « le V.I.E. pourrait donner leur chance à des individus aux parcours plus courts, plus atypiques, qui ont déjà travaillé ». C'est à ses yeux une mini-révolution à accomplir, de la part des entreprises aussi : les BTS atteignent péniblement 1 % des partants...

« Nous travaillons sur la visibilité de la marque France à l'international »

Lorenzo Cornuault

Les pistes existent pour démocratiser l'accès à ces expériences qui permettent à 70 % des V.I.E. de trouver un emploi dans le mois suivant leur mission et aux entreprises de diversifier leurs talents. Lorenzo Cornuault évoque ainsi la récente convention liant Ubifrance et Pôle Emploi International, destinée à favoriser la détection des candidats, ou encore la perspective d'un V.I.E. inscrit dans les parcours de formation par apprentissage.

INNOVER POUR MIEUX CAPTER

« Les programmes à l'international mis en place par les entreprises permettent justement de transcender les diplômes, ce sont les compétences qui conditionnent l'éligibilité », renchérit Manuelle Malot. Fabien Tremblay déplore « le syndrome de la "diplômite" qui affecte la France ». Il le martèle, chez L'Oréal, « les paris, nous les faisons désormais sur les aptitudes personnelles ». Voilà d'ailleurs pourquoi le groupe « pousse les portes des universités, innove pour mieux sourcer et capter les talents ». Quitte à prendre des risques, par exemple « inciter les recrues à des expositions multiples, supply chain, RH, marketing, communication », ce qui suppose néanmoins de « bien connaître leurs motivations ».

« Les maréchaux d'Empire avaient moins de 30 ans », avance William Seemuller. Le DRH en charge de l'international de Veolia Environnement est catégorique, il n'y a pas d'âge idéal. Quant au diplôme, il ne vaut rien « sans la capacité à créer quelque chose qui vous dépasse et fait de votre vie une aventure ». Un dirigeant, potentiel ou opérationnel, est un individu « différent », qui se caractérise par son leadership. À charge pour la DRH de détecter et de manager cette différence, via les revues, et « une capacité à lire entre les lignes ».

« La compétence-clé, c'est la vision et la gestion de la complexité », résume en outre William Seemuller. Pourquoi en effet ne pas favoriser les mobilités entre fonctions, puisque l'on s'appuie sur des compétences de leadership ? » Le « learning by doing », acquiesce Fabien Tremblay. De telles modalités requièrent cependant de porter une grande attention aux collaborateurs, « de leur donner beaucoup de feedback, de travailler sur les aspérités quelles qu'elles soient ».

POINTS DE VIGILANCE

Jeunes ou moins jeunes, hyper-diplômés ou non, ne doivent jamais perdre leur indispensable dose d'humilité, insistent les intervenants unanimes. « L'humilité est déterminante », fondamentale au même titre que la compréhens-

« Notre réalité de DRH, c'est d'épouser le monde tel qu'il est »

William Seemuller

sion du métier et la culture de l'entreprise, dit William Seemuller. Ainsi, Lorenzo Cornuault n'hésite pas à tempêter : « Les jeunes sont évidemment mondialisés, mais sont-ils dotés de cette forme d'humilité qui consiste simplement à vouloir comprendre autrui ? » Le directeur V.I.E. à Ubifrance observe parfois « des incompréhensions sur le terrain, parce que les jeunes volontaires n'ont pas été suffisamment préparés en amont. Et les dirigeants des structures d'accueil non plus », poursuit-il. Dès lors, tous les ingrédients sont réunis pour que surgissent difficultés d'intégration, frictions, sinon échec cuisant et investissement à perte. Visiblement, c'est un sujet auquel William Seemuller est sensible, persuadé que « si l'on ne partage pas la même culture d'entreprise, on ne peut pas travailler ensemble ». Le DRH l'affirme, « cette préparation culturelle au départ est impérieuse, au même titre que la question de la sûreté ».

« La sensibilité et l'acceptation de la différence ne sont pas endogènes », confirme Fabien Tremblay. En l'occurrence, L'Oréal s'emploie à promouvoir « l'ouverture d'esprit et d'attitude » auprès de ses managers. « Nous sommes 25 collaborateurs de 11 nationalités à la direction internationale du recrutement. Cette variété nous enrichit professionnellement et nous alimente personnellement. » A contrario, William Seemuller plaide coupable : « Seulement 4 % de salariés non-français à notre siège, 4 % de femmes en exploitation, tout cela est très regrettable. Nous nous attelons à la tâche, il nous faut bousculer nos habitudes. »

« 20 % de nos étudiants sont étrangers, ils arrivent en particulier du Brésil, du Mexique et d'Inde. Les autres étudiants apprennent davantage à leur contact qu'en Erasmus », ironise Manuelle Malot. Le hic, lance-t-elle à l'auditoire, « c'est que vos entreprises rechignent ensuite à recruter Chinois et Indiens au motif qu'ils parlent mal le français. Les RH les reçoivent admirablement, mais pas les opérationnels ! » Vite, quelques efforts en matière « d'implication et de générosité des équipes d'accueil », comme le dit Fabien Tremblay..

L. P.

DIX ANS DE V.I.E.... ET IL SE PORTE TRÈS BIEN !

La loi du 14 mars 2000 a instauré le volontariat international en entreprise, qui permet de confier à des jeunes gens de 18 à 28 ans tout type de mission à l'étranger, sur des périodes de 6 à 24 mois. Depuis 2001, près de 29 000 volontaires ont ainsi essaimé dans le monde « et le dispositif connaît une croissance annuelle de 15 à 20 %, y compris en période de crise ». Aujourd'hui, le vivier est de 35 000 candidats aux profils variés. La formule reproduit la fameuse « coopé », glisse Lorenzo Cornuault, mais a gagné en envergure et en maturité.

« Pour les jeunes, il s'agit sans conteste d'un parcours d'excellence », dont on connaît les bénéfices en termes d'insertion professionnelle. Du côté des entreprises, Ubifrance constate « des taux d'embauche à l'issue de la mission identiques dans les PME et les grands groupes ». L'effet d'aubaine légitimement pressenti pour les petites structures est démenti par le terrain, ajoute Lorenzo Cornuault, « plus de 80 % des PME ont une volonté affirmée de recrutement ».

Alors si la tendance est désormais à la « customisation » des pratiques de V.I.E., elle est aussi à l'ouverture du dispositif : « On draine les jeunes talents à l'échelle de l'espace économique européen, nous bénéficions à l'étranger de 70 bureaux qui assurent notre promotion. » Sur les 6 400 jeunes actuellement en poste, 260 sont originaires d'autres pays que le nôtre.



Bernard Oury, avocat associé, Human Capital, Ernst & Young, Rachid Bennegadi, Secrétaire général de la section de psychiatrie transculturelle, Association mondiale de psychiatrie (AMP), Sylvie Legrez-Carré, VP Compensation, Benefits & Mobility, Alcatel-Lucent, Franck Galland, directeur de la Sûreté, Suez Environnement

Penser l'impensable, une nécessité plus impérieuse que jamais

SUR UNE ÉCHELLE QUI VA DES RÈGLES DE « COMPLIANCE » JUSQU'ÀUX MENACES DE KIDNAPPING, LA PRÉPARATION MÉTHODIQUE DES COLLABORATEURS ET DE LEURS FAMILLES À UNE MOBILITÉ S'AVÈRE INCONTOURNABLE. SURTOUT, L'À PEU PRÈS ET LE « PAS VU, PAS PRIS » N'ONT DÉFINITIVEMENT PLUS DROIT DE CITÉ.

Que l'on ne s'y méprenne pas, la crise et son cortège de restrictions de coûts induisent en matière de risques une multitude de vulnérabilités insidieuses. Le propos de nos intervenants est explicite, leur avertissement également. Bernard Oury, avocat associé chez Ernst & Young, observe ainsi depuis peu « une accélération considérable de la demande de réponses en temps réduit, qui a pu passer de 48 à 24 heures sur des problématiques pourtant délicates ». La multiplication des missions de court terme, d'une durée de 90 jours à un an, a pour corollaire « des poches de risque, dit-il. Les entreprises connaissent les plus grandes difficultés à gérer ces populations de collaborateurs, à en recenser les mouvements, avec tout ce que cela implique vis-à-vis des services fiscaux, sociaux et de l'immigration. »

Sylvie Legrez-Carré en convient volontiers, au moment d'envisager des réductions budgétaires chez Alcatel-Lucent, « la première tentative a été de supprimer les formations à l'interculturalité ». Une option aussitôt écartée pourtant : « Tout d'abord, cela peut mettre le salarié en risque. Ensuite, comme nous envoyons moins de collaborateurs à l'international, ceux qui sont en fonction exercent un rôle de représentation accru. » Et pour l'entreprise qui dénombre près de 600 salariés dans 79 pays, « il est avant tout essentiel de sensibiliser à l'obligation d'être en "compliance" avec les règles locales ». La VP Compensation Benefits & Mobility ne s'embarasse pas de faux-semblants : « Un salarié interviewé en grande pompe sur une chaîne de télévision alors que son visa d'entrée n'est pas en règle, c'est destructeur. »

Sylvie Legrez-Carré insiste, plusieurs entreprises ont ainsi compromis des contrats prometteurs pour des motifs triviaux mais indiscutables, « notamment dans les pays émergents d'Asie ».

APPRENTISSAGE OBLIGATOIRE

Alors fini, ce « pas vu pas pris très franco-français », même s'il est difficile, admet Sylvie Legrez-Carré, « de sensibiliser nos dirigeants aux risques réglementaires des différents pays ». « Le risque en termes d'image est énorme, tout comme les risques sociaux », confirme Franck Galland, directeur de la Sûreté de Suez Environnement. Si le groupe a « réinternalisé » la sûreté de ses salariés, il mise aussi « sur des capacités de réaction externalisées, avec d'excellents prestataires ». Pourtant, Franck Galland et Sylvie Legrez-Carré s'accordent pour dire que l'apprentissage est impératif, et doit porter, selon les destinations, sur les risques naturels, « sismiques par exemple », comme sur les menaces non conventionnelles, de

« Le point de départ du risque, c'est l'insuffisance de communication »

Bernard Oury

l'extorsion de fonds au crash d'avion. Il faut aussi informer sur les réseaux sociaux (cf. la conférence d'ouverture), où tout un chacun se livre - et délivre des informations sensibles sur son entreprise et sa vie privée - avec une candeur et une précision déconcertantes.

« Il faut penser l'impensable, insiste Franck Galland, rester très humble par rapport aux risques qu'encourent les salariés que nous envoyons à l'étranger. » Et diffuser cette qualité d'humilité aux expatriés, notamment dans les zones instables. Pour le reste, en matière d'anticipation et de réaction vis-à-vis du risque, c'est l'empathie qui prime. Nous les incitons à être à l'écoute de leur environnement, à faire du 360° et du reporting immédiat. » Suez Environnement ne lésine pas sur les moyens, dit-il, renforts locaux en sûreté, gardes du corps, « mais c'est avant tout l'éducation des collaborateurs qui importe ».

L'INTERCULTUREL A GAGNÉ EN RECONNAISSANCE

Il prend l'exemple de la criminalité urbaine galopante au Mexique. « Nous prenons tout le temps nécessaire pour expliquer aux collaborateurs où ils vont, leur enseigner le savoir-être dans la région d'accueil, mais aussi la conduite à tenir en cas d'agression. » Histoire de ne pas jouer sa vie au distributeur bancaire. Sylvie Legrez-Carré complète le propos : cette question de responsabilité « va plus loin que le simple rôle d'employeur, car on prend toute la famille en charge, salarié, conjoint et enfants ». Alors contenir les coûts, très bien, localiser les collaborateurs, d'accord, « mais sans transiger sur leur sécurité ni sur notre responsabilité ». Pour cela, Alcatel-Lucent privilégie « un fournisseur de service au niveau mondial ». C'est une décision unilatérale qui ne souffre aucune négociation, insiste Sylvie Legrez-Carré : « Toutes les personnes qui partent en mobilité rencontrent le conseil du groupe au départ comme à l'arrivée, le même cabinet gère l'intégralité du processus ».

« Ne faites pas l'économie de la formation à l'interculturalité », glisse à son auditoire Rachid Bennegadi, le Secrétaire général de la section de psychiatrie transculturelle de l'Association mondiale de psychiatrie, conscient cependant de prêcher des convaincus. Lui-même dispense cet enseignement depuis trente ans et affiche « un regard absolument optimiste ». Car « l'interculturalité n'est pas endogène, mais elle s'apprend », explique Rachid Bennegadi,

« Les résistances inconscientes à la communication interculturelle sont les plus délicates »

Rachid Bennegadi

et l'empathie en constitue « un élément incontournable ». Psychiatre anthropologue, directeur du pôle Enseignement et Recherche du centre Françoise Minkowska, Rachid Bennegadi constate avec satisfaction que le monde de l'entreprise n'occulte aucunement le sujet. « Le culturel a gagné sa place comme élément de professionnalisation du leadership. »

Il ne s'agit pas seulement d'éviter les bévues, comme celle à connotation géopolitique relatée par un participant. Une maladresse de taille qui avait consisté à inviter des Hongrois à Versailles, alors qu'en 1920 y était signé un traité de partition du pays considéré depuis comme une humiliation. Il faut aussi maîtriser les codes non verbaux, dit Rachid Bennegadi. Un exemple ? Un Japonais qui ne tient pas la porte n'est pas un goujat, « vous constaterez d'ailleurs qu'au bout de deux semaines en France, il accomplit le geste comme vous et moi ». Par l'observation, il intègre ce code qui est le nôtre mais pas le sien, une attitude qui renvoie chez les Nippons à des questions de pouvoir quand nous y lisons de la courtoisie. Il existe invariablement une souffrance à ne pas parvenir à communiquer, insiste le chercheur. Tout comme il existe des projets avortés par méconnaissance de l'impact nuisible d'un comportement ou d'un propos « faux-ami ». Et pour corser le tout, les « mises à jour » sont nécessaires, tant les mutations culturelles s'accroissent, insiste Rachid Bennegadi. En l'occurrence, ce conseil se révèle tout aussi valable à notre porte...

L. P.



PROBLEM SOLVERS

Pour avoir affronté l'incarcération de deux collaborateurs dans un pays du Moyen-Orient, Franck Galland préconise « d'identifier des problem solvers et d'entretenir ces contacts » dans les régions à risque, en complément des dispositifs habituels. Ce ne sont pas forcément des professionnels, plutôt des « figures » bien implantées, au relationnel aisé, capables d'intervenir rapidement pour commencer à démêler une situation délicate, par exemple le cas « d'un collaborateur qui renverse un enfant en voiture ».

PRUDENCE EST MÈRE DE FISCALITÉ

Bernard Oury est catégorique, « les débats font rage depuis 5 ans sur le volet fiscal de l'expatriation. Gardez simplement en tête qu'il y a risque à inclure les revenus personnels des salariés dans l'égalisation fiscale ». Les clauses d'échange de renseignements entre États fonctionnent, ajoute l'avocat, « ce n'est plus théorique ».

« Tous nos contrats de mobilité excluent les revenus personnels des salariés », renchérit Sylvie Legrez-Carré. Pour autant, « pas question d'occulter notre responsabilité sur la déclaration ou non de ces ressources. Nous devons informer les salariés et pouvoir démontrer que nous les avons informés. » Le temps est révolu où l'entreprise pouvait ériger une barrière étanche et affirmer « ne pas avoir à connaître la vie privée des salariés », conclut-elle.

SESSION 3

HUBS, EXTERNALISATION, DÉCENTRALISATION : QUELLE ORGANISATION DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE PRIVILÉGIÉE ?



Luc Moulin, Regional Vice President Asia Pacific, Client relations & Business development, Pricoa Relocation, Madeleine Vatel, journaliste, Dominique Paris, VP Reward & HR Information systems, Areva, Thierry Ehlinger, directeur Mobilité internationale, épargne salariale et actionariat salarié, Groupe Sanofi-Aventis

Une gestion de plus en plus fine aux modalités protéiformes

LA TENDANCE EST À LA CENTRALISATION, ASSOCIÉE AU DÉVELOPPEMENT DE “HUBS” ET À L’EXTERNALISATION DE CERTAINS SERVICES, ANALYSE LUC MOULIN, VP ASIA PACIFIC, CLIENT RELATIONS & BUSINESS DEVELOPMENT DE PRICOA RELOCATION, CONSEIL EN SOLUTIONS DE GESTION DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE. LES ACTEURS DE L’ENTREPRISE CONFIRMENT...

Dominique Paris, VP Reward & HR Information systems d’Areva, explique comment son groupe articule politique globale d’expatriation et pratiques locales des filiales étrangères, sur le terrain. Areva compte trois grands pays de départ des salariés, France, États-Unis et Allemagne, et quatre principales destinations d’arrivée, France, États-Unis, Allemagne et Chine. Ici, la mobilité internationale s’organise en trois niveaux. Le premier est le niveau global. « Areva a fait le choix de rassembler dans un même lieu les équipes travaillant sur la mobilité internationale, décrit Dominique Paris. Nous avons défini notre politique en la matière en 2008. Pour

nous, la mobilité internationale est d’abord une mobilité interne que l’on fait à l’étranger. » Cette politique est entièrement revue actuellement, car elle comportait « beaucoup d’imprécisions et donnait naissance à de multiples interprétations, donc à beaucoup d’exceptions et de lourdeurs dans le processus ». Le deuxième niveau est régional, autour de trois centres situés à Paris, en Allemagne et aux États-Unis. Le rôle de ces structures est « l’expertise, le travail des packages, le travail du terrain, la connaissance du droit social, la fiscalité, etc. ». En outre, des centres annexes ont été créés pour les activités minières ou les énergies renouvelables. Areva envi-

sage de construire un autre centre régional en Chine. Enfin, le dernier niveau est local, c’est « la partie la plus proche du terrain, qui gère l’accueil, l’immigration, le “housing”, entre autres ». Les adaptations sont permanentes, Dominique Paris en témoigne : « Nous sommes toujours sur des sites éloignés de tout, donc nous nous posons la question de monter des écoles ou des cliniques. »

CENTRALISATION CHEZ SANOFI-AVENTIS

Thierry Ehlinger, directeur Mobilité internationale, épargne salariale et actionariat salarié du groupe Sanofi-Aventis, souligne que son entreprise va être « confrontée à une transformation assez profonde dans les 18 mois à venir ». Jusqu’en 2008, le groupe était assez « franco-français » avec un centre de décision en France ainsi qu’un centre de mobilité internationale. Celui-ci gère 360 salariés issus de 60 pays et répartis dans autant

« Le mode de gestion centralisé permet un traitement équitable des salariés en mobilité, même si chacun est particulier »

Thierry Ehlinger

de pays d'accueil, sur les 105 000 salariés que compte Sanofi-Aventis dans 110 pays. « L'organisation est très centralisée, même si les différents métiers [cinq métiers dans le groupe et trois divisions business] gardent un pouvoir de décision », explique-t-il. Sanofi-Aventis a choisi ce mode de fonctionnement car il « permet un traitement équitable de tous les salariés en mobilité internationale, même si chacun, avec sa famille, a des particularités. La centralisation permet de gérer la question des exceptions, qui sont souvent accordées par les managers sans nous en aviser ». Le groupe a des correspondants dédiés à la mobilité internationale en France et en Allemagne, une mission assumée par des correspondants RH dans d'autres pays. « Mais ils ont peu d'autonomie », reconnaît-il.

« Nous constatons une tendance à la centralisation, notamment sur la politique de mobilité et la construction des packages, cela pour éviter les exceptions et les traitements de faveur, confirme Luc Moulin, de Prioca Relocation. Plus on est strict sur la définition, mieux c'est. On peut être plus souple dans la mise en œuvre sur le terrain. Pour que la politique soit bien acceptée par l'entité d'accueil, il faut lui laisser une petite souplesse sur ce qu'elle fait localement ».

COMPLEXITÉ ET RISQUE

Chez Areva, « la majorité des opérations sont conservées en interne sur les trois gros centres. Cependant, les questions liées à l'immigration, aux déménagements ou aux taxes sont externalisées. Nous renégocions nos contrats sur ces activités pour avoir des contrats mondiaux », affirme Dominique Paris. Le groupe de 50 000 salariés compte 800 expatriés en contrats de long terme, entre 500 et 600 en contrats de court terme et de 400 à 500 short-term assignments (salariés en mission

« Pour que la politique de mobilité de l'entreprise soit acceptée par l'entité d'accueil, il faut lui laisser une petite souplesse localement »

Luc Moulin

courte). « Nous voudrions externaliser la gestion de ces derniers, car ils tournent très vite et il est ardu de suivre leur fiscalité », remarque-t-elle. Globalement, si Areva externalise peu, « elle le fait en matière d'impôt : il y a une partie d'éléments personnels que l'entreprise n'a pas à connaître et c'est un sujet extrêmement complexe ».

« Il y a une tendance nette à l'externalisation », renchérit Luc Moulin. En matière de mobilité, « les entreprises ont toujours externalisé un peu. Nous observons toutefois que le spectre de services s'étend. » Ce qu'illustre Thierry Ehlinger : « Nous avons recours à des prestataires extérieurs pour la fiscalité, pour le calcul des primes, et nous avons un contrat-cadre avec une société de déménagement pour le monde entier. Nous devons pouvoir contrôler et comprendre notre prestataire. »

Selon Luc Moulin, les raisons de l'externalisation sont « la complexité du domaine et les risques auxquels l'entreprise s'expose. Ainsi, la fiscalité est ultra-complexe et à risque, le déménagement est complexe et l'immigration à risque ». Voilà pourquoi ces paramètres déterminants, qui se complexifient selon le nombre de pays à gérer, motivent le recours accru à la prestation extérieure.

S. de V.

DES HUBS COMME RELAIS DE LA CENTRALISATION

La mobilité internationale peut également s'organiser dans des hubs. « Il existe plusieurs sortes de hubs, ceux à raison sociale et fiscale, et ceux administratifs et logistiques, dont la mission principale est d'être plus proche du terrain et de mettre en œuvre la politique de l'entreprise avec une position plus locale », explique Luc Moulin. Les hubs se développent et sont concomitants à la centralisation. Il y a ainsi des hubs de départ et d'arrivée de la région. Chez Sanofi-Aventis, rapporte Thierry Ehlinger en évoquant la transformation du groupe, « nous avons mis en place des CSP (centres de services partagés) en Amérique du Nord, en Europe et en France, pour aller vers un modèle plus régional. Ceux-ci gèrent les services financiers, les RH, les achats. Pour nous, ils ont des avantages en termes de coût et de standardisation des process. Aujourd'hui, un seul de nos cinq métiers en France compte huit comptabilités différentes ! Nous devons remédier à cela ».

« Nous avons également des hubs qui portent une partie de notre politique de mobilité internationale pour les pays moins développés en termes de protection sociale ; par exemple, pour les salariés africains envoyés ailleurs en Afrique. Cela permet d'avoir un contrat de travail unique, une seule société d'origine, un régime de protection sociale développé. Ce n'est pas seulement pour faire des économies de coût ou du dumping social », analyse-t-il. De son côté, le groupe Areva « réfléchit à un hub, notamment pour les pays dans lesquels il n'a pas de filiale. Il s'agit surtout d'une demande des secteurs des mines et des énergies renouvelables », remarque Dominique Paris.



SESSION 4

LA GESTION DES RETOURS : UN FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS SOUS-ESTIMÉ ?



Pascale Berthier, ex-DRH international de Casino, chargée de cours à EM LYON, Jean Pautrot, coach certifié, président du Conseil Magellan de la mobilité internationale

De l'autre côté du miroir

LE RETOUR DU SALARIÉ EN MOBILITÉ CATALYSE AVEC PLUS OU MOINS DE TURBULENCES TOUS LES MALENTENDUS DU DÉPART, S'IL Y EN A EU. OR, DE L'AVIS DES EXPERTS... ILY EN A FRÉQUEMMENT. GÉRER LES RETOURS, « C'EST SE POSITIONNER EN MARATHONIEN », ESTIMENT-ILS.

« Ils pensent être attendus avec un tapis rouge, or, les voilà contraints de se "vendre" à nouveau à leur management. » En une phrase, Jean Pautrot résume tout l'inconfort de l'expatrié à son retour, qui se manifeste avec la hiérarchie comme avec les collègues, voire dans la sphère privée. Le président du Cercle Magellan est aussi un coach qui accompagne les entreprises « dans la recontextualisation des compétences, afin que les individus transposent leurs acquis ». Ceux qu'ils ont accumulés à l'occasion d'une mobilité internationale et difficiles à exprimer spontanément.

Le premier malentendu entre le collaborateur et l'entreprise s'installe, semble-t-il, avant même le départ à l'étranger. « Le collaborateur a les yeux rivés sur les contrats, le juridique qui existe et le psychologique qui

n'est pas écrit », expose Jean Pautrot. Ainsi, du point de vue du salarié, la mobilité sera un accélérateur de carrière, quand sa hiérarchie s'assure plutôt quelques années de fidélité. Pour l'individu, « ce contrat est évidemment mis en œuvre, alors qu'en réalité il n'y a rien dedans ! » Plus tard, au retour, c'est en particulier la notion de carrière interne subjective qui sera activée, ce qui relègue la carrière objective au second plan. « Il faut prêter attention à ce qui se passe de l'autre côté du miroir », observe-t-il.

Pascale Berthier abonde dans son sens, à une nuance près : il lui semble fort heureusement « qu'il n'y a plus aujourd'hui de promesse de carrière ». Auparavant DRH international de Casino, elle est désormais chargée de cours à l'EM LYON.

Elle mène actuellement une thèse de doctorat et s'est entretenue pour ses travaux avec 40 collaborateurs de trois grandes sociétés, sur le thème précis de leur expatriation.

NOSTALGIE, LA MALADIE DU RETOUR

Pascale Berthier suggère d'insuffler davantage d'humanité dans la gestion de la mobilité internationale. Ratage-type : l'expatrié qui revient après une mission réussie et se voit gratifié d'un « feedback » lapidaire sinon inexistant. Parmi les interlocuteurs de Pascale Berthier, « 15 s'avouent pleinement satisfaits de leur expatriation, 10 très insatisfaits et 10 sont partagés ». Quant aux critères de satisfaction avancés par ces témoins, ce sont « une business unit accueillante, un N+1 accueillant » ainsi que la qualité du poste proposé au retour. À l'inverse, au rang des motifs de récrimination, Pascale Berthier note le fait « d'avoir trouvé seul son poste de retour, à la force du poignet ».

Pas de doute, le retour est un moment sensible. « L'expatrié non préparé est confronté à

« Ce que je retiens de mes 40 entretiens, je vous l'adresse : remettez de l'humain dans la gestion ! »

Pascale Berthier

son retour à des pertes, explique Jean Pautrot. *Perte de notoriété, car à l'étranger il était objet de curiosité; perte de repères dans son propre pays qui a changé, comme lui-même; perte de revenu, de statut et d'autonomie professionnelle.* » Conséquence, un sentiment d'impasse psychologique qui s'installe rapidement. Pascale Berthier renchérit : « *Le départ se schématise par une courbe en U d'adaptation, qui peut s'étendre sur 9 à 12 mois, le retour est une courbe en W qui dure environ 6 mois* ». Six mois quasi invariablement teintés de nostalgie, que Jean Pautrot qualifie joliment de « *maladie du retour* »...

SIMPLEMENT UN PETIT COURRIER...

Du côté de l'entreprise, il importe de gérer cette transition. Or, le retour n'est pas repéré comme tel, avance Jean Pautrot. Pascale Berthier esquisse les facteurs-clés du succès de cette « *réintégration* » qu'il s'agit de « *préparer, anticiper, gérer* » : « *Accompagner les démarches administratives et la "relocation", valoriser l'expérience internationale et les compétences du salarié, favoriser autour de lui les échanges et interactions.* » Elle insiste sur ce partage, constitutif d'une mobilité internationale « *qui se caractérise par quatre phases, l'avant, le pendant, le retour, le knowledge sharing, qui bénéficie tant à l'individu qu'à l'entreprise* ».

L'un de ses interlocuteurs lui a avoué qu'il aurait tant apprécié recevoir de sa hiérarchie un courrier, même bref, formalisant la fin de sa mission avec quelques mots de remerciements. Histoire de « *finir la situation précédente pour passer à une autre* », souligne Jean Pautrot. Pascale Berthier préconise quelques pistes, avec lesquelles le président du Cercle Magellan fait chorus : renforcer le réseau relationnel du collaborateur avant son départ, le préparer à la nécessité d'être pro-actif à son retour, mobiliser pour lui les outils d'accompagnement des nouveaux arrivants (journées d'accueil ou encore tutorat), capitaliser sur une base de données d'anciens expatriés, tenir un journal de bord... Jean Pautrot confirme l'importance de maintenir le lien pendant l'expatriation. « *Le parrainage peut être une solution* », indique-t-il.

DÉCALAGES DE PERCEPTION

Pour autant, l'expatrié fraîchement débarqué de sa mission n'est pas exempt de tout reproche, « *il veut tout raconter mais ne demande jamais ce qui s'est passé pendant son*

« Le choc du retour concerne particulièrement les enfants. Dans les cours de récré, c'est hard »

Jean Pautrot

absence », sourit Jean Pautrot. Comme si le temps des autres était demeuré suspendu, sans événements professionnels ni familiaux. « *Nouveau malentendu, celui qui n'est pas parti est fondé à penser que l'autre ne l'apprécie pas.* » Quelques techniques de communication permettent de corriger ces comportements, de gommer par exemple les fâcheux « *là-bas, on faisait ça...* ». De prévenir ainsi ce que Pascale Berthier appelle « *la xénophobie des collègues* ».

C'est la capacité du collaborateur à gérer ce « *choc* », celui du retour, celui de la perte d'autonomie notamment, qui va permettre de prendre du galon, conclut Jean Pautrot, « *quand d'autres repartent ou se satellisent* ». Pascale Berthier en est tout aussi convaincue : « *Les salariés qui acceptent cette période de latence sont ceux qui se disent les plus satisfaits de l'expérience, ou encore ceux qui ont été nommés patrons de filiales en France* ». Elle garde en tête la réflexion d'un ex-expatrié accueilli dans sa nouvelle affectation par un « *alors, comment c'était, là-bas ?* ». Très sobre, sa réponse fut « *il y a du business à faire et des gens à gérer, tout comme ici, raconte Pascale Berthier, et cela lui a valu une estime immédiate* ».

L. P.

LES RESSORTS CACHÉS DE LA MOBILITÉ

Il est nécessaire d'identifier les véritables ressorts qui animent un salarié volontaire à la mobilité, insiste Jean Pautrot, « *car les bonnes et mauvaises raisons se mesurent à l'aune du retour* ». **Motivation positive :** « *l'envie de se confronter à d'autres cultures, d'autres réalités pour s'enrichir* » intellectuelle et humainement. **À l'inverse, il existe des moteurs « toxiques », n'hésite pas à dire Jean Pautrot. En l'occurrence des moteurs d'évitement, « ras-le-bol » de la famille, du pays ... « C'est une fuite, et ni le départ ni le retour ne changent rien à l'affaire ». Partir pour de mauvaises raisons voue la démarche à l'échec.**

JUSQU'À L'ADDICTION

« *Au retour, la déconstruction est difficile, dit aussi Jean Pautrot, et certains salariés ne déconstruisent pas.* » Ce sont « *les éternels expats, caractérisés par une addiction à l'international* ». Jean Pautrot relève les profils psychologiques communs à toutes les addictions : « *Goût du risque, intérêt pour la nouveauté, désinhibition, peur de l'ennui.* » Et de relever, un peu ironique, « *c'est aussi un peu sur ces critères qu'on les choisit pour les envoyer à l'international, non ?* »



PLÉNIÈRE DE CLÔTURE

OBJECTIF ESPACE : DU DÉPART AU RETOUR,
L'HISTOIRE D'UNE AVENTURE HUMAINE



L'ancien spationaute Patrick Baudry est aujourd'hui Ambassadeur de bonne volonté de l'Unesco

« Dans l'espace, vous terminez le travail des autres... »

Patrick Baudry, des étoiles plein les yeux

7 jours, 1 heure et 38 minutes dans l'espace entre le 17 et le 24 juin 1985... Vingt-cinq ans plus tard, l'émotion sourd encore de la voix de Patrick Baudry, ingénieur, pilote et astronaute : « Là-haut, vous êtes à la fois le centre du monde et rien du tout ».

Sourire en coin, il retrace sa carrière par le prisme des RH. L'aventure scientifique et humaine n'a-t-elle pas commencé par un âpre recrutement ? « En 1979, nous sommes 2 000 candidats pour deux places et la sélection du Cnes [Centre national d'études spatiales] va durer un an ». Un processus destiné à « éliminer les autres », aussi estimables et talentueux soient-ils.

DU BON USAGE DES MICROS CACHÉS

Puis, jusqu'en 1982, il vivra l'entraînement avec les cosmonautes soviétiques à la Cité des Étoiles près de Moscou. Une période « absolument extraordinaire » pour un militaire français qui franchit le rideau de fer. « Nous avons rencontré des personnalités et une chaleur telles que les soucis d'intendance n'avaient aucune importance. » La vie en URSS était

alors essentiellement virtuelle, sourit Patrick Baudry. Ses yeux brillent quand il rapporte que les micros dissimulés à peu près partout lui permettaient « d'améliorer les menus », en échangeant avec son homologue Jean-Loup Chrétien quelques opinions sur la piètre qualité du repas du jour. « Dès le lendemain, nos souhaits étaient exaucés ! » Après l'URSS, départ pour les USA. Une année d'entraînement à la Nasa et 13 reports de tir plus tard, la mission Discovery 51-G quittera Cap Canaveral.

Patrick Baudry multiplie les anecdotes savoureuses, lance quelques piques bien senties à nos gouvernants, raille les pesanteurs qui parasitent nos fonctionnements. Il étonne ensuite en évoquant la défiance des médias américains à son égard, car le Français est réputé coûter cher au contribuable. « La preuve qu'en partant travailler à l'étranger, les circonstances ne correspondent jamais exactement à ce que l'on imagine ».

TEAM BUILDING EN ORBITE

Derrière le récit du séjour en apesanteur, on perçoit le point névralgique d'une mission spa-

tiale : un huis clos de fortes et brillantes personnalités, à très haut risque en espace confiné 24 heures sur 24. Discovery a constitué le premier vol spatial international. « Des cultures aussi variées que possible avec pour objectif de parvenir à une efficacité collective supérieure à la somme des efficacités individuelles, analyse-t-il. Dans l'espace, vous terminez le travail des autres, de centaines d'individus directement impactés par le vol, ingénieurs, techniciens, médecins, personnels administratifs. » Sans oublier les instances politiques, sans négliger les enjeux financiers. « L'idéal qui sous-tend une mission est tellement élevé que pour l'équipe, être comme les cinq doigts de la main est une évidence. »

Patrick Baudry joue franc jeu. Non, il n'est pas facile de se réadapter au lendemain d'une telle expérience. « Moi, je préférerais repartir là-haut, encore fallait-il que cela ait du sens. » Non, il n'a pas été facile de concilier vie familiale et professionnelle, Patrick Baudry reconnaît sobrement des « sacrifices personnels ». Alors à 64 ans, ces « heures de vol » qu'il lui reste à accomplir ; il les consacre pleinement à sa famille ainsi qu'à des actions d'éducation en Afrique. Avec de petites étoiles dans les yeux.

L. P.

Un événement :



Organisé par l'équipe du :



Sponsors officiels :

