

Le Mag'

8^e Rencontres de la Mobilité internationale

Pré Catelan - Paris 16^e
mardi 9 juin 2015



Humanis

Protéger c'est s'engager
international.humanis.com

Retraite | Prévoyance | Santé | Épargne | **International**

QUAND ON S'EXPATRIE, LA PROTECTION SOCIALE N'EST PAS AUTOMATIQUE



1 FRANÇAIS SUR 6*

**INSTALLÉ À L'ÉTRANGER
N'A AUCUNE COUVERTURE.**

Qui a dit que loin de chez soi on ne pouvait pas avoir une protection sociale de qualité ?

Étudiant, actif, retraité : Humanis vous informe et vous propose des offres globales en santé, prévoyance ou retraite. Vous partirez en toute sérénité et profiterez des avantages de la transposition totale de la protection sociale "à la française".

international.humanis.com



Chers participants, chers amis,

Vous avez été particulièrement nombreux cette année à participer à la 8^e édition des Rencontres de la Mobilité internationale (RMI) et nous vous en remercions. Je remercie également les intervenants, nos partenaires sponsors de l'événement ainsi que les équipes d'organisation d'Arcaneo et du groupe Humanis pour la réussite de cette journée.

Chaque année depuis 8 ans, les RMI sont l'opportunité d'échanger autour des problématiques très complexes et en permanente évolution de la mobilité internationale qui concernent de plus en plus d'entreprises de toutes tailles. C'est aussi pour le groupe Humanis la démonstration de notre engagement à vous accompagner dans la couverture sociale des salariés en mobilité.

Les résultats du questionnaire de satisfaction nous prouvent votre attachement à l'événement. Vous avez trouvé les thématiques abordées particulièrement attractives et avez souligné la grande qualité des intervenants. Notre proposition d'introduire encore plus d'international a recueilli votre approbation tandis que les ateliers ETI s'inscrivent désormais comme un incontournable de la journée. Avec l'aide de nos partenaires et sponsors et de notre co-organisateur Arcaneo, nous souhaitons faire des RMI un espace d'informations et d'échanges sans cesse renouvelé, collant ainsi à l'évolution de vos problématiques. À cet effet, nous ne manquerons pas de prendre en compte les idées et recommandations que vous nous avez faites pour la prochaine session.

Je vous dis donc dès maintenant à l'année prochaine pour les 9^e Rencontres de la Mobilité internationale qui se dérouleront le 7 juin 2016 au pré Catelan.

En attendant, bonne lecture de ce Mag', dans lequel vous retrouverez les essentiels des 8^e RMI.

Amicalement,

GILLES DE MARGERIE

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
GROUPE HUMANIS

Le Mag' des Rencontres de la Mobilité internationale a été réalisé par la Direction de la communication Humanis en août 2015.

Directeur de la publication : Jean-Pierre Menanteau
Rédaction : Sixtine de Villeblanche et Évelyne Orman
Photos : Frédéric Piau/Groupe AEF



SOMMAIRE

CONFÉRENCE PLÉNIÈRE D'OUVERTUREpage 4
Les clefs d'une mobilité réussie



INTERVIEWpage 6



VERBATIMSpage 7



SESSION 1page 8
Gestion des talents et de la mobilité : les pratiques des entreprises et praticiens non français



SESSION 2 page 10
Quels outils pour gérer au mieux la mobilité internationale des salariés ?
Harmoniser les politiques de mobilité internationale



SESSION 3 page 12
L'identification des nouveaux risques majeurs situés à la frontière de la mobilité internationale



SESSION 4 page 14
Segmenter les conditions d'emploi des expatriés, nouvel enjeu de la mobilité



SESSION SUR LES ETI page 16
« Montrer l'exemple ! »

CONFÉRENCE PLÉNIÈRE DE CLÔTURE page 18
Un tiers de notre planète devient périlleuse

Le groupe Humanis

Acteur de référence de la protection sociale, Humanis, groupe paritaire et mutualiste à but non lucratif est au service des entreprises et des particuliers.

Humanis protège 10 millions de personnes, et accompagne au quotidien plus de 700 000 entreprises pour la couverture de leurs collaborateurs en retraite complémentaire, prévoyance, santé, dépendance, épargne retraite et épargne salariale.

Le Groupe s'engage à leur apporter durablement des solutions et des services de qualité, en privilégiant la proximité, le conseil et l'écoute.

Il met également à disposition de ses clients ses savoir-faire spécifiques à l'international (expatriés - impatriés - Outre-mer), et en partenariat de services.

Humanis concrétise son engagement auprès des populations en difficulté au travers d'une politique d'action sociale innovante.

humanis.com

CHIFFRES CLÉS :

- 2^e intervenant en retraite complémentaire (1 salarié sur 4 et 1 cadre sur 3 du secteur privé)
- 1^{er} acteur en santé collective
- 1^{er} intervenant paritaire en épargne salariale
- 2^e rang des institutions de prévoyance
- 3^e rang des groupements mutualistes





LES CLEFS D'UNE MOBILITÉ RÉUSSIE

De gauche à droite : **Nicolas SEYDOUX**, Président-Directeur Général de GAUMONT ; **Frédéric FERRER**, Journaliste et Professeur, ESCP EUROPE

Ne pas comparer deux entreprises différentes, avoir des salariés bien dans leur peau, ne pas chercher à s'imposer, ne pas arriver en terrain conquis...

Ce sont les facteurs du succès de la mobilité à l'international, selon Nicolas Seydoux qui a été Président-directeur général de Gaumont de 1974 à 2004, et conserve la présidence du Conseil de surveillance.

« Il faut faire attention à tout ce à quoi certains croient car cela peut être vrai d'une entreprise et faux d'une autre », prévient Nicolas Seydoux, Président-directeur général de Gaumont de 1974 à 2004, qui livre son avis sur la mobilité des Français et leur capacité à s'adapter à l'étranger. Et de citer François Dalle, ancien P-DG de L'Oréal, et Jean Riboud, ancien président de Schlumberger. Ces deux patrons avaient des avis opposés sur la question de l'adaptabilité des Français à l'étranger, le premier estimant que « les Français veulent vivre à la française, lire des livres français, vivre dans une certaine culture française et donc il est difficile de trouver des Français voulant partir à l'étranger », le second que « tout nous prouve que le Français s'adapte facilement à une vie professionnelle à l'étranger, à la différence des Américains et des Russes ». « On ne peut pas dire que l'un ou l'autre ait échoué et qu'il ne s'agit pas dans les deux cas de fleurons de la mobilité », observe-t-il.

« ÊTRE BIEN AVEC SOI-MÊME »

Deuxième exemple, cité par Nicolas Seydoux : le film « La Boum », produit par Gaumont. « Il a été un succès en Allemagne, un triomphe en Italie, un succès au Japon. Aux États-Unis, nous avons investi des sommes considérables pour le doubler, changer la musique et il n'est jamais sorti ! Cela a été la même chose

pour le film 'Intouchable', film en langue française qui a fait le plus d'entrées à l'étranger et considéré comme raciste aux États-Unis. Ainsi, des films typiquement français ont eu dans un pays déterminé une absence totale d'accueil et un refus absolu de voir le film. C'est la même chose pour les êtres humains », selon lui.

Il n'y a donc pas de leçon sur la mobilité, on peut être très heureux en Arabie Saoudite et pas du tout en Californie, qui est plus loin géographiquement mais plus proche culturellement. « Je pense que celui qui s'en sortira le mieux à l'étranger sera celui qui se sent le mieux dans sa peau, c'est celui qui justement est le plus Français avec sa culture et ses racines et qui est à l'aise avec lui-même, car une mobilité réussie est d'abord d'être bien avec soi-même ». Pour le P-DG de Gaumont, une personne qui n'est pas bien dans sa peau à Paris ou à Perpignan le sera encore moins ailleurs. « 'La Boum' et 'Intouchable' n'étaient pas destinés à l'étranger. Pour les hommes et les femmes de l'entreprise c'est pareil, on ne peut pas les mettre dans un moule, ils sont comme ils sont ! » Pour lui, comme en cuisine, il faut « s'écarter de la recette dans la gestion des hommes, il n'y a aucune leçon à prendre de qui que ce soit. Il y a, en revanche, à écouter tout ce qu'un autre a pu faire ailleurs ».

« ON N'APPREND RIEN DU SUCCÈS »

Par ailleurs, Nicolas Seydoux estime que l'« on n'apprend rien du succès. Tout le monde a été bon tout le temps donc cela ne permet pas d'apprendre. Avec les échecs, on apprend beaucoup », indique-t-il. Selon lui, en Italie, Gaumont « a failli y passer ». « Nous sommes partis là-bas en pensant que nous savions. Nous pensions que nous parlions italien, donc nous sommes partis sans interprète. C'est une erreur absolue, car un Italien ce n'est pas un Français qui parle italien, le 'non' n'existe pas en italien, par exemple. Les Italiens ne disent pas 'non' donc on pense que c'est 'oui' alors que ce n'est pas le cas. Nous avons eu le sentiment qu'il s'agissait de la même culture que la nôtre, cela a été un désastre ! », se souvient-il.

Selon lui, « c'est plus facile aux États-Unis car là-bas, quand ils veulent dire 'non', ils disent 'non'. Les Français travaillent très bien avec les Américains. C'est la même chose avec les Allemands, bien qu'il soit difficile de les interrompre car les verbes sont à la fin. « Il est plus facile de travailler avec quelqu'un qui a une culture radicalement différente de la nôtre comme les États-Unis », conclut-il.

LA FORCE DE L'EUROPE : SA DIVERSITÉ

« La force de l'Europe c'est sa diversité. C'est notre chance si nous voulons construire l'Europe. » « Pendant 70 ans, les Français et les Allemands se sont tapés dessus. Nous sommes en paix depuis la même durée. La paix est une recherche permanente. Les générations au pouvoir aujourd'hui n'imaginent pas ce que c'est de ne pas faire la guerre, mais cela ne suffit pas. L'Europe doit aussi être une Europe de la diversité », martèle-t-il.

Les États-Unis nous ont apporté beaucoup de choses en termes de cinéma, de télévision, de production et notamment la notion de contenu, dont on parle beaucoup en France désormais. Un livre, un air de musique, un film ne sont pas des contenus. « Ce mot est abominable, car c'est rabaisser ce qu'il y a de plus signifiant, de plus significatif, ce qui remplit les tuyaux. Le mot contenu va avec le mot globalisation. Or nous, Européens, nous ne sommes pas sur la globalisation mais sur la mondialisation, c'est-à-dire avec le respect de l'autre et de sa propre culture et non pas à travers un contenu qui serait le même pour tous »,

juge Nicolas Seydoux. « Sans se replier sur soi on va loin en sachant qui l'on est, pas en gommant ses racines », il existe alors une différence entre l'œuvre et le show à contenu. « 'La Boum' et 'Intouchable' sont des purs produits français. On ne s'est pas dit qu'on allait essayer d'être international en les faisant », alors que de son côté, le cinéma américain est mondial car pour faire un film qui plait aux États-Unis, « c'est-à-dire à des gens très différents les uns des autres, il va être conduits à réduire les différences culturelles et à tourner autour de ce qui réunit tout le monde ». En Europe, le cinéma est local. « Je pense qu'en matière de mobilité internationale, il faut avoir la même logique et être d'une très grande humilité face à quelqu'un qui va rêver de vouloir partir à Madrid mais pas à Rome, ou l'inverse, s'il n'a pas envie d'y aller, il ne sera pas bon », assure Nicolas Seydoux.

« L'AVENIR DES ENTREPRISES FRANÇAISES PASSE PAR LA R&D »

Il faut respecter ceux qui ont créé une œuvre. Nicolas Seydoux préside l'Association de lutte contre la piraterie audiovisuelle. « Quelle que soit la société à laquelle vous appartenez, ce

qui compte est la valeur intellectuelle de ce que vous y développez. General Motors était le modèle de management il y a quelques décennies, mais il s'est mis à acheter les entreprises qui faisaient de la recherche et fait actuellement les moins bonnes voitures du monde. Je pense que l'avenir des entreprises françaises est la R&D », estime-t-il. La propriété littéraire et artistique est le fer de lance de la propriété intellectuelle. Ainsi, télécharger gratuitement les musiques, films, livres porte forcément préjudice à quelqu'un.

« Ce combat est mal compris par les citoyens, alors que les pays développés ne vivront que de la propriété intellectuelle », estime Nicolas Seydoux. « Ce n'est pas un combat pour défendre Gaumont, l'édition ou la musique, mais nous sommes au service de l'avenir de nos sociétés », ajoute-t-il. « C'est un combat fondamental que mes collègues ont compris lentement, le livre ne l'a toujours pas compris en France, il ne voit pas qu'il est menacé assez rapidement », regrette Nicolas Seydoux.

► **Sixtine de Villeblanche**



❖ INTERVIEW

INTERVIEW DE SYLVAIN EMERY, DIRECTEUR DES ACTIVITÉS INTERNATIONALES DU GROUPE HUMANIS

Que retenir de ces 8^e Rencontres de la Mobilité internationale ?

2015 fût un très bon cru avec une participation en hausse du matin, en présence de Nicolas Seydoux, P-DG de Gaumont de 1974 à 2004, jusqu'au soir avec la plénière de clôture d'Olivier Weber, écrivain, diplomate et grand reporter.

Les ingrédients de la réussite sont probablement l'attractivité des sujets traités, les intervenants prestigieux, une plus grande ouverture internationale avec le regard de grands professionnels venus d'autres pays et cultures et un état de situation de l'attractivité de la France. Nous avons également traité plus en profondeur certains sujets révélateurs de l'évolution des besoins des entreprises comme les outils SI, ou encore les initiatives tels que l'IDCN, visant à faciliter la gestion des carrières doubles. Et puis l'ouverture aux ETI que nous avons tentée l'an dernier, et qui a été totalement confortée cette année.

Quelles tendances ont marqué cette année en matière de mobilité internationale ?

La mobilité internationale n'est pas un effet de mode mais un mouvement de fond, par nature, en constante évolution. Il y a un certain nombre de sujets récurrents comme la recherche de la meilleure organisation de la fonction mobilité, la gestion des talents ou encore celle des risques associés à la mobilité.

Mais un certain nombre de sujets apparaissent aussi. La mobilité se féminise, avec des problématiques qui se structurent autour du conjoint et le développement des carrières doubles. La nouveauté, c'est qu'on se pose aujourd'hui la question de la meilleure façon de gérer les maris des femmes qui décident d'embrasser une carrière internationale.

De nouveaux types de « commuting » se développent également. De plus en plus de salariés « commutent » désormais vers des pays éloignés de leur domicile familial; présents trois semaines sur quatre dans le pays de leur mission et une semaine par mois chez eux auprès de leur famille. Cela peut être un choix, ou peut-être guidé aussi par l'absence de structure d'accueil satisfaisante dans le pays de la mission.

De plus, la gestion des risques se fait plus pointue, dans la mesure où il y a une multiplication de la mobilité courte. On se pose la question d'identifier le rôle et la limite de cette mobilité. Entre mission courte ou longue, quel est le périmètre d'intervention des équipes de mobilité internationale ? Quels sont les risques associés ?

L'autre grande tendance que l'on observe est le travail effectué autour de la protection sociale par certains groupes internationaux. En même temps que les contrats locaux se développent, certaines entreprises s'interrogent sur les packages offerts à tous leurs salariés dans le monde, souhaitant garantir un socle de protection minimum homogène pour tous.

La digitalisation à l'œuvre dans les entreprises modifie-t-elle la gestion des RH à l'international ?

Les directions des Ressources Humaines savent l'importance des outils SI et s'équipent de plus en plus d'une architecture commune. Cette préoccupation est désormais grandissante dans les organisations de la mobilité internationale ; ce



qui nous a amené cette année à donner lors d'une intervention durant les RMI un panorama des outils existants. Digitaliser et informatiser c'est notamment rendre plus visible cette population en mobilité et donc mieux partager l'information, mieux cibler les actions, et ainsi limiter les risques.

Que peut-on prévoir pour les prochaines rencontres en 2016 ?

Pour 2016, il me semble que l'attractivité des entreprises pour les talents internationaux passe par une expérience réussie des expatriés. On le voit déjà au travers de la problématique de la gestion des talents, des carrières doubles et de la gestion des retours. Je vois donc bien une session ou un atelier ou des interventions consacrés aux expériences des expatriés.

D'autre part, l'apport de la digitalisation dans la gestion de la mobilité internationale a abordé cette année par le biais d'un panorama des outils, sera sans doute un sujet d'intérêt croissant. Enfin nous réfléchissons à la façon de proposer encore plus d'interactivité lors de cette journée.

► **Évelyne Orman**



« On n'apprend rien du succès. Avec les échecs, on apprend beaucoup », indique-t-il. Selon lui, en Italie, Gaumont « a failli y passer ». « Nous sommes partis là-bas en pensant que nous savions. Nous pensions que nous parlions italien, donc nous sommes partis sans interprète. C'est une erreur absolue, car un Italien ce n'est pas un Français qui parle italien, le 'non' n'existe pas en italien, par exemple. Les Italiens ne disent pas 'non' donc on pense que c'est 'oui' alors que ce n'est pas le cas. Nous avons eu le sentiment qu'il s'agissait de la même culture que la nôtre, cela a été un désastre ! »

Nicolas Seydoux

Président-Directeur Général de GAUMONT



« Notre CEO est norvégien, le directeur financier vient du Liban, et le directeur de l'IT est indien. L'ensemble de notre conseil d'administration est représentatif de la diversité que l'on retrouve dans notre groupe. Ce n'est pas simplement une vitrine, puisque cette diversité est issue de nos politiques. Pour y arriver, nous jouons sur différentes sortes de mobilité : géographique, fonctionnelle et business. »

Trois différents niveaux de packages sont proposés chez Schlumberger. « Il y a tout d'abord les packages globaux, appliqués au niveau corporate, très généralistes, et gérés par une plateforme dédiée à Dubaï. Nous avons ensuite les expatriés mobiles, se déplaçant dans une région spécifique dont ils connaissent la culture, et disposant d'un package hybride entre 'host' et 'global'. Enfin, viennent les commuters, qui bénéficient du pack global avec quelques avantages, notamment liés au système de santé. »

Frédéric Dyen

Compensation & Benefits Director, SCHLUMBERGER



« Chez Danone, nous avons déjà commencé par nous interroger sur les solutions que l'on peut fournir aux salariés qui émettent le souhait de changer régulièrement de pays. Pour répondre à leurs attentes, nous avons cherché à privilégier la mobilité intra zone, par exemple en Europe... »

Dorothy Ewing,

International Mobility Director, DANONE



« Aucune filiale n'est prête à accueillir à l'étranger des jeunes avec des packages. Cette variable a poussé les jeunes de l'entreprise à réfléchir aux mécanismes de dynamisation de l'emploi à l'international sur une base locale. Ainsi, tout salarié a désormais accès aux propositions de poste à l'étranger, sur les mêmes bases qu'un local, avec la même possibilité de postuler. »

Jean-Michel Romann,

Head of Mobility Group Services, EDF



« Daesh est un mouvement rapide, qui outre le trafic pétrolier, vit du marché des otages locaux et étrangers. Avec les moyens technologiques d'aujourd'hui, il n'y a pas un seul étranger qui entre sur le territoire, sans que cela ne se sache. »

La technique de Daesh, c'est également de créer un environnement qui « empêche la population de penser par elle-même, afin d'asseoir une dictature. De plus, l'Islam n'est jamais aussi dangereux que lorsqu'il est déformé. Imaginez-vous qu'en Syrie ou en Irak, certains combattants de Daesh ont peur de combattre contre d'autres combattants, si les troupes sont composées de femmes, car ils n'iront pas au paradis. C'est donc vraiment une guerre Islam contre Islam. »

Olivier Weber

Écrivain, grand reporter, diplomate, maître de conférences à Sciences Po



« Un groupe de travail a alors pris place afin de réfléchir à la notion de flexibilité internationale et pour adapter les packages. Dans les 40 pays où nous sommes présents, un package 'headquarters' existait. Aujourd'hui, grâce à un travail coordonné avec des consultants en lien avec la 'talent team', les offres ont été retouchées, avec la possibilité de faire des ajustements sur les services proposés. »

Allison O'Sullivan

Director, Total Rewards Consulting au sein de The Coca-Cola Company



« Nous avons éliminé toutes les demandes d'exception en alignant la prime d'expatriation, les budgets logement, l'éducation... La deuxième étape sera de communiquer en interne auprès du management et de la population RH la dimension gestion des talents. L'idée est de payer le juste prix pour fluidifier la mobilité internationale. »

Alexandre Perrod

Directeur Rémunération et Avantages sociaux, RENAULT SAS



GESTION DES TALENTS
ET DE LA MOBILITÉ :

LES PRATIQUES DES ENTREPRISES ET PRATICIENS NON FRANÇAIS

De gauche à droite : **Frédéric FERRER**, Journaliste et Professeur, ESCP EUROPE ; **Dorothy EWING**, International Mobility Director, DANONE ; **Luisa RAFFAINER**, Benefits, International Assignment Management & Payroll Switzerland, CREDIT SUISSE GROUP ; **Frédéric DYEN**, Compensation & Benefits Director SCHLUMBERGER ; **Alain VERSTANDIG**, Président, NETEXPAT ; **Allison O' SULLIVAN**, Director, Total Rewards Consulting, THE COCA-COLA COMPANY (USA)

Multinationales, grands groupes américains ou banques suisses : comment font-ils pour gérer la mobilité internationale ? Arrivent-ils à conjuguer les pratiques Comp&Ben avec les enjeux de la gestion des talents ? Les exemples de Schlumberger, The Coca-Cola Company, Danone et du Crédit Suisse.

« Selon la plupart des études, seulement 15 à 20 % des entreprises disent qu'il existe une bonne coordination entre le service de gestion des talents et celui des Comp&Ben. Ces résultats s'expliquent par la nécessité de jongler entre deux services qui n'ont pas du tout le même rythme, entre une fonction mobilité rapide et opérationnelle, et des services de gestion des talents beaucoup plus lents dans leurs processus. Ce qu'on constate aujourd'hui, c'est que les grandes entreprises souhaitent mettre plus de liant entre ces deux divisions », relève Alain Verstandig, Président de Netexpat. Partant de ce constat, ce dernier l'affirme : la tendance dont on va entendre parler dans les années à venir pour concilier les deux est définitivement celle de « la flexibilité internationale ».

Mais qu'en est-il concrètement dans les entreprises ? Chez Schlumberger, entreprise familiale créée en 1926 par deux frères alsaciens, aujourd'hui multinationale de services dans le domaine des produits pétroliers comptant plus de 120 000 salariés, le lien entre mobilité et gestion des talents fait partie intégrante de la culture d'entreprise. « Nous avons beaucoup de salariés travaillant en offshore, mais également dans des pays qui demandent beaucoup d'adaptabilité, comme la Birmanie ou la Papouasie.

15 000 d'entre eux sont mobiles, qu'il s'agisse de commuters, travaillant sur les plateformes, ou encore des nouveaux collaborateurs, dont un tiers est envoyé sur un poste hors de France dès l'embauche », raconte Frédéric Dyen, Compensation & Benefits Director. Si la mobilité est naturelle au sein du groupe, elle sert également une politique de gestion des talents et de la diversité via la promotion interne. « Notre CEO est norvégien, le directeur financier vient du Liban, et le directeur de l'IT est indien. L'ensemble de notre conseil d'administration est représentatif de la diversité que l'on retrouve dans notre groupe. Ce n'est pas simplement une vitrine, puisque cette diversité est issue de nos politiques. Pour y arriver, nous jouons sur différentes sortes de mobilité : géographique, fonctionnelle et business. Car ceux que l'on embauche aujourd'hui deviendront les leaders de demain », explique le directeur. « Ces trois pans de la mobilité, ainsi qu'un lien étroit entre mobilité et gestion des talents doivent ainsi permettre à ce que les jeunes que l'on embauche ici en France ou en Angola, se développent et atteignent les postes clés de l'entreprise », argue-t-il.

Trois différents niveaux de packages sont proposés chez Schlumberger. « Il y a tout



De gauche à droite : **Eric PIETRAC**, Human Resources and Sustainability VP, SUBSEA7 ; **Frédéric FAURE**, Directeur des Ressources Humaines France, UNILEVER ; **Didier HOFF**, Partner, Head of Human Capital, EY SOCIÉTÉ D'AVOCATS et **Marc LHERMITTE**, Associé, EY

d'abord les packages globaux, appliqués au niveau corporate, très généralistes, et gérés par une plateforme dédiée à Dubaï. Nous avons ensuite les expatriés mobiles, se déplaçant dans une région spécifique dont ils connaissent la culture, et disposant d'un package hybride entre 'host' et 'global'. Enfin, viennent les commuters, qui bénéficient du pack global avec quelques avantages, notamment liés au système de santé », explique Frédéric Dyen.



Marc LHERMITTE, Associé, EY

Chez The Coca-Cola Company, qui ne compte toutefois que 5 % d'expatriés dans le monde, c'est le fameux modèle flexible qui l'a emporté. « Il y a 4 ans, j'ai été chargée de l'évolution de nos pratiques », explique Allison O'Sullivan, Director, Total Rewards Consulting au sein de The Coca-Cola Company. « Un groupe de travail a alors pris place afin de réfléchir à la notion de flexibilité internationale et pour adapter les packages. Dans les 40 pays où nous sommes présents, un package 'headquarters' existait. Aujourd'hui, grâce à un travail coordonné avec des consultants en lien avec la talent team, les offres ont été retouchées, avec la possibilité de faire des ajustements sur les services proposés », raconte-t-elle.

AJUSTER LES POLITIQUES AUX BESOINS DU BUSINESS

Au sein du Crédit Suisse, qui compte la moitié de ses 45 000 salariés en Suisse, le rapport gestion des talents/mobilité a été soulevé en début d'année. « Nous avons changé de modèle en ajustant la mobilité aux besoins du business », explique Luisa Raffainer, du service Benefits, International Assignment Management & Payroll. « Avant, nos RH s'interrogeaient sur les différentes questions comme le recrutement, la mobilité, les talents, de manière segmentée. Aujourd'hui, nous nous sommes rendu compte qu'il était nécessaire de disposer d'un système intégré qui permette de traiter toutes ses problématiques ensemble, afin de pouvoir apporter un package entier sur la table », commente-t-elle. « Nos yeux se tournent aujourd'hui vers

l'Asie et l'Amérique latine », invoque-t-elle, précisant que la diversité est une donnée importante. « S'il est bien de travailler sur les frontières géographiques, nous voulons nous investir dans les frontières culturelles également, afin de favoriser notre développement ».

Pour Dorothy Ewing, International Mobility Director chez Danone, « la réflexion doit également porter sur le sens donné à la mobilité dans l'entreprise. « La mobilité nous sert-elle à remplir un poste, ou est-ce qu'on souhaite grâce à elle développer un talent ? Il faut réfléchir à cette question bien en amont », explique-t-elle. Comment alors réformer les packages ? « Chez Danone, nous avons déjà commencé par nous interroger sur les solutions que l'on peut fournir aux salariés qui émettent le souhait de changer régulièrement de pays. Pour répondre à leurs attentes, nous avons cherché à privilégier la mobilité intra zone, par exemple en Europe. Lorsqu'un nouveau salarié au profil international nous rejoint, nous lui proposons ainsi des possibilités au sein de l'Union européenne. Nous sommes en train de réfléchir aux services et au type de contrat que l'on peut offrir à ces personnes », raconte-t-elle.

► **Évelyne Orman**

L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE EN BERNE

Selon l'étude 2015 sur l'attractivité de la France réalisée par le cabinet EY, le pays n'attire plus les étrangers comme auparavant. « En effet, si l'investissement reprend, il n'implique pas forcément de l'emploi », constate Marc Lhermitte, associé EY Société d'avocats. De plus, les entreprises délaissent Paris et lui préfèrent la capitale anglaise pour installer leurs sièges sociaux. « Les grandes cités sont en compétition. Le problème, c'est que nous avons nous-mêmes la capacité d'exporter une image négative de notre pays. L'affaire Charlie Hebdo ne nous a pas aidés, car on nous a vus comme un pays renfermé, qui maltraite ses minorités », argue Eric Pietrac, Human Resources and Sustainability VP, chez Subsea7.

« Le problème qui se pose est également administratif », soulignent Didier Hoff, Head of Human Capital chez EY, et Frédéric Faure, Directeur des Ressources Humaines France, chez Unilever. « On accueille en France beaucoup d'étudiants chinois, le problème c'est qu'ils ne restent pas », prétend le premier. « On a beaucoup de mal à recruter des managers africains, car dès qu'ils finissent leurs études, ils partent à Londres ou aux États-Unis. Avec des décrets qui poussent les étudiants étrangers vers la porte dès la fin de leur formation, comme on l'a vécu, cela ne peut pas marcher, surtout si on communique de l'incertitude », conclut le second. « Le premier point sur lequel les Français doivent travailler est donc le discours. Arrêtons enfin de voir le verre à moitié vide ! », propose-t-il.



De gauche à droite : **Catherine FRANCONY**, Directeur Associé, EY ; **Emmanuel MORRISSON-COUDERC**, Avocat Associé, EY SOCIÉTÉ D'AVOCATS ; **Françoise MENOUE**, Compensation and Benefits Manager, SPIE OIL & GAS SERVICES ; **Yves GIROUARD**, Président du Cercle Magellan et Directeur des MBA spécialisés en RH Internationales, Institut Magellan & ENS Cachan ; **Olga KRAVCHENKO**, Global Head of International Mobility and CEMI, AXA ; **Nicolas LAGRANGE**, Journaliste Economique et Social

Les incidences de la transformation RH sur la gestion de la mobilité internationale

QUELS OUTILS POUR GÉRER AU MIEUX LA MOBILITÉ INTERNATIONALE DES SALARIÉS ?

Des missions de plus en plus complexes et un environnement qui se digitalise sont deux des facteurs qui poussent les entreprises à revoir leur façon de gérer la mobilité internationale, qui relève désormais des Ressources Humaines.

La transformation des RH a fait évoluer la gestion de la mobilité internationale, observe Yves Girouard, Président du Cercle Magellan et Directeur des MBA spécialisés en RH Internationales, Institut Magellan et ENS Cachan. Ainsi, dans la majorité des entreprises, il constate « un glissement de cette gestion du giron des Comp&Ben à celui des RH. Cette gestion est de plus en plus spécialisée, avec la création d'entités distinctes dans des centres d'expertise ou des CSP (Centre de Services Partagés) qui permettent sa transversalité, par exemple pour la gestion de carrière ».

LA GESTION DANS DES CENTRES DÉDIÉS

La segmentation de la gestion de la mobilité internationale se traduit par la mise en place d'un centre d'expertise au niveau de la holding qui s'occupe de la politique et des process, associé à des CSP qui les gèrent avec une vocation plus administrative (modèles de contrats de travail, calcul des packages...), explique Yves Girouard.

« Ces deux types d'organisation font de la gestion, mais n'hébergent pas les contrats de travail. C'est le rôle des hubs et des GEC (Global Employment Companies). Les premiers sont régionaux, et sont souvent utilisés pour des mouvements assez courts, tandis que les GEC accueillent des collaborateurs dont la nature même de la fonction est l'international », précise-t-il.

Confronté à de plus en plus de missions complexes, l'assureur Axa a opté pour la création

d'un CSP. « C'est une organisation efficace si elle est suffisamment standardisée », indique Olga Kravchenko, Global Head of International Mobility and CEMI. Axa a défini une stratégie il y a trois ans, puis a lancé une première expérimentation avec les salariés français. L'entreprise a ensuite réalisé un sondage pour vérifier si les attentes en matière de contrôle et de conformité, de satisfaction et de coûts étaient remplies. Le groupe élargit aujourd'hui cette expérimentation et a pour ambition de parvenir à toucher l'ensemble des salariés dans un an.

UNE POLITIQUE HARMONISÉE CHEZ SPIE OIL & GAS SERVICES

Françoise Menou, Compensation and Benefits Manager chez Spie Oil & Gas Services, a tout d'abord dû mettre sur pied une politique de mobilité internationale harmonisée, alors que sa société était issue de la fusion de trois entités. En 2008, l'entreprise a choisi Abou Dhabi comme centre de gestion de ses 1 600 expatriés pour la partie contrats, les packages et la GRH, la problématique de mobilité internationale étant assurées en central. « Jusqu'à l'année dernière, nous avons vécu avec ce hub, puis est apparu le besoin de différencier nos salariés, d'autant que nous sommes sur des activités de court terme et que nos salariés sont volatils », se souvient-elle.

L'entreprise a donc ouvert une filiale en Europe, à Londres (flexibilité des contributions sociales, avantages pour la fiscalité des salariés, droit du travail conciliant...), pour la gestion de ses expatriés. Celle-ci va s'occuper de 400 personnes qui travaillent en Afrique et doit permettre des recrutements directs en Angleterre.

LA DIFFICILE GESTION DES DONNÉES

Dans un monde de plus en plus digital, les gestionnaires de mobilité internationale sont également confrontés à une problématique importante au niveau des données et de leur consolidation, relève Emmanuel Morisson-Couderc, avocat associé chez EY. Spie Oil & Gas Services teste justement un nouveau SIRH, qui comprendra les données de tous les salariés et permettra notamment de gérer la formation, sans traiter tous les pans de la mobilité internationale. « Ce SIRH qui descend en silo va améliorer la vie de la mobilité internationale », se réjouit Françoise Menou. « Il faut avoir ce genre d'outils pour rester compétitifs », confirme Emmanuel Morisson-Couderc.

► **Sixtine de Villeblanche**

Face au développement transversales, comment harmoniser et rendre plus compétitives les politiques de mobilité internationale ? Avec un focus sur l'accompagnement du conjoint et de la famille

HARMONISER LES POLITIQUES DE MOBILITÉ INTERNATIONALE



De gauche à droite : Sylvie LEGREZ-CARRE, Compensation & Benefits Director, CONSTELLIUM ; Alexandre PERROD, Directeur Rémunération et Avantages sociaux, RENAULT SAS ; Alexia CHARLES-GERVAIS, International Mobility Expert Corporate Compensation & Benefits, AIRBUS GROUP ; Latifa TALEB, Head of International Mobility France, L'OREAL ; Philippe ALDON, Directeur Délégué en charge des Affaires Internationales et Européennes, CNED ; Nicolas LAGRANGE, journaliste Economique et Social

Les groupes sont confrontés à la nécessité d'assurer une cohérence et une équité dans la politique de rémunération d'équipes constituées de collaborateurs provenant de pays différents. Sans oublier d'optimiser les coûts.

L'alliance entre Renault et Nissan compte 500 000 salariés, dont 1 200 expatriés de chez Renault et 1 300 de chez Nissan. « Notre enjeu est de mettre en place de l'équité, souligne Alexandre Perrod, Directeur Rémunération et Avantages sociaux, chez Renault. Issus de deux groupes, nous avons deux systèmes qu'il fallait harmoniser », précise-t-il. En effet, « il a été décidé de rapprocher les politiques de mobilité des deux groupes, alors qu'il existe des expatriations communes dans 30 pays ». Cela n'a pas été aisé, la politique de logement pouvait passer du simple au double entre un salarié Renault et un salarié Nissan au Japon.

MISE EN PLACE D'UN GROUPE DE TRAVAIL

Un groupe de travail a été constitué et avait pour objectif d'atteindre une politique commune sur le package classique standard expatrié sans le remettre en cause. Par ailleurs, un benchmark a été effectué avec ce que faisait Renault, Nissan et le marché. « Nous avons réussi à atteindre l'objectif de politique commune à l'exception des Japonais qui ont des particularités. Il y a ainsi eu quelques ajustements à la baisse mais pas toujours », raconte Alexandre Perrod.

13 MILLIONS D'EUROS D'ÉCONOMIES

La remise à plat de la politique de mobilité du groupe lui a également permis de réaliser 13 millions d'euros d'économies. « Nous avons éliminé toutes les demandes d'exception en alignant la prime d'expatriation, les budgets logement, l'éducation... La deuxième étape sera de communiquer en interne auprès du management et de la population RH la dimension gestion des talents. L'idée est de payer le juste prix pour fluidifier la mobilité internationale », affirme-t-il.

ÉVOLUER VERS LE RESTE DU MONDE

De la même façon, chez Airbus Group, il n'y avait « aucune harmonisation entre les différentes entités », précise Alexia Charles-Gervais, International Mobility Expert Corporate Compensation & Benefits. « Chacun était libre d'appliquer sa politique donc nous avons créé en 2009 une seule organisation qui gère l'expatriation pour toutes les divisions. Tout cela est géré par un seul outil qui calcule les packages », indique-t-elle. Cette organisation est très européenne, or le groupe évolue vers le reste du monde, comme Singapour et l'Inde.

« Notre challenge est donc de maintenir une politique uniforme tout en s'adaptant à cette nouveauté. Il faut en particulier faire attention à ne pas créer une politique trop généreuse par rapport aux spécificités locales », souligne-t-elle. Aujourd'hui, le groupe est donc en réflexion et s'interroge sur l'opportunité de créer des politiques inter et intra régionale plus ou moins généreuses.

LA QUESTION DE L'ÉQUITÉ

Chez L'Oréal, « la question de l'harmonisation s'est posée aussi et surtout celle de l'équité ». « Nous avons refondu notre politique en octobre 2014 et nous nous sommes posés la question de la segmentation de notre politique alors que l'on a des collaborateurs juniors et d'autres qui le sont moins », souligne Latifa Taleb, Head of International Mobility-France. Son équipe s'est rapprochée de celle des rémunérations et du Comp&Ben et a décidé de segmenter la politique de mobilité internationale « en fonction du niveau de responsabilité des collaborateurs », afin de parvenir à la meilleure équité. « Cette politique s'applique dans le monde entier et a permis de supprimer les différences régionales, etc. Nous avons dû aussi réaliser un gros travail de communication auprès des pays et de nos correspondants RH. »

► **Sixtine de Villeblanche**

LES « EXPATRIÉS COMMUTERS »

Sylvie Legrez-Carré, Compensation & Benefits Director chez Constellium depuis un an, a eu à gérer une autre problématique car son entreprise a intégré une société américaine de 1 500 personnes avec quinze personnes à envoyer en expatriation rapidement. « Nous avons décidé d'envoyer des salariés avec enfants en bas âge dans un endroit où la location de logements n'existe pas. Nous avons ainsi créé des 'expatriés commutes' qui sont installés à Chicago et font du commuting avec l'Alabama », raconte-t-elle.

LA NOUVELLE OFFRE DU CNED

Le Cned est en train de « remodeler son offre, notamment parce que l'expatriation permet aussi au conjoint de prendre de la distance vis-à-vis de son emploi et de reprendre ses études pour enrichir ou booster son employabilité », assure Philippe Aldon, Directeur Délégué en charge des Affaires Internationales et Européennes. Le Centre va donc mettre en place des formations en ligne en langues et une palette de projets de formation spécifiques. « Il est nécessaire de diversifier le plus possible l'offre pour les conjoints », indique Philippe Aldon.



L'IDENTIFICATION DES NOUVEAUX RISQUES MAJEURS SITUÉS À LA FRONTIÈRE DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

De gauche à droite: **Isabelle MAURETTE**, Responsable Mobilité Internationale, GALDERMA / NESTLE SKIN HEALTH; **Isabelle VERDURE**, Group Head of International Mobility, CIMPRESS GROUP; **Jérôme RENON**, CEO et **Cécile RENAUDET**, Responsable Impatriation, FRANCE IMMIGRATION

Les responsables de la mobilité internationale sont amenés à gérer de nombreux risques, sur le plan financier, pénal ou de la réputation, avec une réelle volonté de conformité. Comment peuvent-ils les gérer ? L'arrivée massive des short terms, et des différentes réalités qu'ils recouvrent, ainsi que l'augmentation des travailleurs détachés au sein de l'Union européenne, sont autant de difficultés nouvelles.

Jérôme Renon est le CEO de France Immigration, entreprise créée il y a onze ans et qui se charge de la gestion de A à Z des politiques d'immigration des sociétés internationales, que cela soit à l'arrivée en France ou lors de départs à l'étranger. Son objectif : simplifier la conformité de ses 300 entreprises clientes en matière d'immigration dans tous les pays du monde. Il relève que « celle-ci est une tendance de fond qui vient des États-Unis » et prévient : « la 'compliance' c'est oui ou non, il n'y a pas de zones grises, soit c'est fait, soit cela ne l'est pas, dans un contexte où la conformité est de plus en plus importante. »

En outre, « une formalité peut entraîner des risques très importants. C'est pourquoi dans les structures internationales, les responsables de la mobilité internationale ont un grand éventail de compétences et sont les plus à même de comprendre l'ensemble des problématiques liées au travail et de gérer les risques », assure-t-il.

DEUX ENTREPRISES CONFRONTÉES À DES RISQUES

Cimpress Group est une société qui s'occupe de tout ce qui concerne l'identité corporate des auto-entrepreneurs ou des TPE sur les cinq continents et compte plus de 5 000 collaborateurs dans le monde. Le groupe est d'origine américaine mais son entité d'origine est française (Vistaprint), le siège financier est aux Pays-Bas, le siège marketing à Boston, un autre siège est en Jamaïque... Isabelle Verdure, Group Head of International Mobility, gère aussi bien les expatriés, que les « commuters », les « frequent travelers » ou les « short terms ».

De son côté, Isabelle Maurette est Responsable Mobilité Internationale de Galderma/Nestlé Skin Health, un laboratoire pharmaceutique spécialisé en dermatologie qui compte 6 000 personnes dans le monde et est présent sur la plupart des continents sauf l'Afrique. Elle est chargée de gérer une centaine de personnes qui bougent d'un pays à l'autre.

LA QUESTION DES SHORT TERMS

Les deux entreprises sont confrontées aux risques du short term. « *Il change la donne de la mobilité internationale et est en très forte augmentation* », constate Jérôme Renon. « *C'est un type de déplacement très adapté aux demandes du business. Le 'short term' a un très bel horizon mais il soulève des problématiques très importantes notamment en termes d'immigration.* » Selon le spécialiste, il faut distinguer « short term », « visa business » ou « work permit » alors que beaucoup de sociétés ont une définition spécifique du « short term » et le méconnaissent. En France, beaucoup d'entre elles estiment que ce n'est pas au service de mobilité internationale de les gérer. « *Elles ont tendance à dire que cela va leur coûter moins cher qu'une expatriation de longue durée. Cela permet de palier certains risques financiers et certains coûts* », confirme Cécile Renaudet, Responsable Impatriation chez France Immigration.

Isabelle Verdure, de Cimpress Group, estime que le « 'short term' va continuer à se développer et mieux. On l'associe souvent à un visa business mais il faut faire attention car celui-ci ne permet pas grand-chose si ce n'est d'assister à une conférence ou d'organiser un rendez-vous. Le principe de base à retenir est que le visa business ne permet pas de travailler. Nous devons faire de la pédagogie pour expliquer aux équipes les risques qui y sont associés et que des amendes existent dans plusieurs pays ». En effet, « *cela fait peur, mais ce n'est pas tout* », ajoute Isabelle Maurette de Galderma/Nestlé Skin Health. « *Je joue plutôt sur la réputation de la société et le risque qui pourrait peser sur d'autres collaborateurs qui voudraient venir dans ce pays. La question qui est en jeu est la relation avec l'administration.* »



Isabelle MAURETTE, Responsable Mobilité Internationale, GALDERMA / NESTLE SKIN HEALTH



Isabelle VERDURE, Group Head of International Mobility, CIMPRESS GROUP



Cécile RENAUDET, Responsable Impatriation, FRANCE IMMIGRATION

«ENTRE FLICS ET POMPIERS»

D'autant que souvent les responsables de la mobilité internationale sont prévenus « *quand la personne est déjà sur place* », souligne Isabelle Maurette. Ainsi, elles avouent être « *entre des flics et des pompiers. On leur dit qu'on n'a pas le droit de faire ce qu'ils font mais quand ils l'ont fait, on doit éteindre le feu* », décrit Isabelle Verdure. Elles doivent faire preuve de pédagogie à long terme pour sensibiliser non seulement les managers mais aussi les RH. « *Nous sommes les gardiens des règles sur le sujet mais nous ne sommes là que pour faire des recommandations, ce n'est pas nous qui prenons la décision in fine. L'entreprise est au courant du risque financier, pénal ou de réputation* », regrette Isabelle Verdure.

LES AUTRES RISQUES

Il existe une autre catégorie de salarié, remarque Jérôme Renon, CEO de France Immigration, il s'agit des travailleurs étrangers extérieurs à votre société. « *Les responsables de la mobilité internationale s'occupent souvent des salariés internes à leurs structures mais les tendances à l'externalisation et la sous-traitance ne sont pas prêtes de s'arrêter* », prévient-il. Or, ce sont les gestionnaires de la mobilité internationale qui sont les plus à même de s'occuper d'eux également, car c'est un risque « *qui va croissant* ».

Autre sujet au cœur de l'actualité, selon lui, le principe du détachement en Europe. « *C'est un sujet très sensible. Le nombre de détachés est passé de 7 500 en 2000 à 230 000 en 2015. Le Premier ministre, Manuel Valls, et le ministre de l'Économie, Emmanuel Macron en ont fait un sujet prioritaire, car nous allons avec cela sur le sujet du travail dissimulé* », affirme Jérôme Renon. Là encore, les responsables de la mobilité internationale sont à la manœuvre, mais il n'y a pas qu'eux. « *Parfois c'est la sécurité, les Ressources Humaines, les*

Comp&Ben... Beaucoup de sociétés pensent qu'il n'y a rien à faire, aucune démarche à effectuer, car il s'agit de travailleurs européens. Or, il s'agit d'un cas de 'compliance' pure, car il n'y a pas grand-chose à faire mais de gros risques à encourir », observe le CEO de France Immigration.

LE PROBLÈME DU DÉTACHEMENT

Cécile Renaudet confirme que « *la chasse aux infractions liées au détachement est la priorité nationale de l'Inspection du travail. Les entreprises doivent avoir deux documents : le certificat de détachement de la Sécurité sociale et la déclaration à l'Inspection du travail au minimum 48 heures avant l'arrivée de ces personnes dans les locaux, sinon il s'agit de travail dissimulé. C'est donc de la paperasse à effectuer !* ». Mais elle assure qu'il faut le faire si la personne vient dans le cadre d'un travail effectué en France sous peine d'affecter sa relation avec la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi).

Cela résulte de la publication du décret d'application du 31 mars 2015 qui précise les obligations des employeurs établis hors de France détachant des salariés en France, ainsi que les modalités de mise en œuvre de l'obligation de vigilance et de la responsabilité des maîtres d'ouvrage et des donneurs d'ordre vis-à-vis des sous-traitants et cocontractants, créé par la loi du 10 juillet 2014 de lutte contre la concurrence déloyale. « *Il est également devenu obligatoire d'attacher les déclarations de détachement au registre du personnel. Cela ne concerne évidemment pas les 'visa business' qui ne sont pas considérés comme du détachement* », ajoute-t-elle. Les formulaires issus du décret de mars 2015 devaient être disponibles début 2016.

► **Sixtine de Villeblanche**



Jérôme RENON, CEO, FRANCE IMMIGRATION



SEGMENTER LES CONDITIONS D'EMPLOI DES EXPATRIÉS, **NOUVEL ENJEU DE LA MOBILITÉ**

De gauche à droite : **Crystel ROSTANG**, VP Compensation & Benefits, REXEL ; **Fabien PERDRIEL**, Talent Reward Manager, LEGRAND ; **Jean-Michel ROMANN**, Head of Mobility Group Services, EDF ; **Pierre Charles GOZLAN**, Head of Expatriation & Long Term Mission, PSA GROUP

Comment segmenter la politique de mobilité internationale en fonction des profils et des exigences du business ? Si pour certaines, c'est l'équilibre entre le développement du collaborateur et les objectifs du business qui prime, pour d'autres, la réflexion repose surtout sur une flexibilisation des méthodes de gestion de la mobilité, dans une perspective de maîtrise des coûts. D'autres enfin mènent une politique de non différenciation, quels que soient les salariés concernés.

En recherche de nouveaux profils internationaux, le spécialiste de la distribution de matériel électrique à destination des professionnels, Rexel, mène actuellement une réflexion sur sa politique de mobilité internationale. Le but : revoir la façon de penser et de gérer l'accompagnement et les packages offerts aux candidats au départ.

« Rexel est une entreprise très internationale, avec un Comex et un Conseil d'administration possédant un organigramme qui représente bien cette diversité internationale », raconte Crystel Rostang, VP Compensation & Benefits. « Aujourd'hui, il y a une forte possibilité de développement de la mobilité internationale au sein de l'entreprise. Nous avons 50 expatriés pour le moment, alors que nous opérons dans une quarantaine de pays. Nous avons donc besoin de salariés avec une expérience internationale pour développer de nouveaux produits auprès de nos clients », ajoute-t-elle.

Pour définir cette nouvelle politique, Rexel a commencé par repérer les différents profils dont elle disposait en son sein même. « Nous avons tout d'abord des profils assez classiques avec des employés ou cadres qui peuvent être transférés ponctuellement

dans le but de les développer, ou lorsque l'on a besoin d'une expertise à l'étranger. Viennent ensuite les jeunes diplômés, qui nous rejoignent avec une appétence pour les carrières internationales. Pour les attirer, et bien sûr les fidéliser, nous les faisons tourner dans différentes entités. Enfin, nous avons des salariés qui ont réalisé une grande partie de leur carrière à l'étranger. Ces derniers n'ont pas forcément envie de rentrer dans leur pays d'origine, ou n'ont tout simplement pas de point d'ancrage spécifique », explique la responsable.

LA FLEXIBILITÉ INTERNATIONALE COMME ENJEU

Si la nouvelle politique de mobilité internationale n'est pas encore tout à fait redéfinie, et qu'il faut prendre en compte l'ensemble de ces profils pour transformer les pratiques, l'entreprise flexibilise déjà en partie les packages proposés. « Nous adaptons les compensations aux différentes situations. Par exemple, concernant les coûts d'énergie et d'électricité, nous sommes dans la logique de faire porter les coûts à la charge du salarié, sauf lorsqu'il se trouve dans une zone où cette énergie représente un coût élevé, comme à Dubaï où la climatisation

est indispensable », argumente-t-elle. « Un socle commun pour l'ensemble des salariés reste tout de même une base indispensable afin que chacun soit couvert de façon équitable », rappelle-t-elle.

Chez Legrand, leader des produits et systèmes pour installations électriques et réseaux d'information, c'est la question de la gestion des coûts qui a poussé à reconsidérer les packages offerts. « Les managers sont sensibilisés à ces données financières, et maîtrisent leurs dépenses en fonction des pays où ils travaillent », avance Fabien Perdriel, Talent Reward Manager. « Nous avons mis en place une nouvelle organisation en 2014, avec une politique de management axée sur les coûts, avec l'idée que l'on dépensait trop d'argent dans l'expatriation de nos salariés », avance-t-il. Premier constat, « beaucoup d'expatriés ont émis le souhait de ne pas revenir », assure-t-il. Mais comment alors concilier cette mobilité volontaire de la part des salariés et ses bénéfices potentiels pour le business ? Pour répondre à cette question, les packages ont été redessinés, avec désormais cinq niveaux, allant de la « petite prime de mobilité » au « full package ».

MAÎTRISER LES COÛTS TOUT EN ENCOURAGEANT LES JEUNES

« Nous avons revu les conditions afin de ne pas empêcher certains jeunes de partir pour des questions de coût, notamment en leur proposant des primes de mobilité, qu'ils touchent au départ », explique Fabien Perdriel. Pour des postes clés, comme des expatriations

vouées à sauver des sites, les packages sont en revanche beaucoup plus élevés.

Chez EDF, qui possède des filiales dans une dizaine de pays et des activités internationales dans 20 états, c'est une culture égalitaire qui est proposée, avec en première ligne une vision de la mobilité franco-française, avant tout départ à l'étranger. « Nous n'avons pas de terrain de différenciation chez EDF. De plus, nous disposons avant tout de packages de mobilité en France », indique Jean-Michel Romann, Head of Mobility Group Services, précisant qu'« aucune filiale n'est prête à accueillir à l'étranger des jeunes avec des packages. Cette variable a poussé les jeunes de l'entreprise à réfléchir aux mécanismes de dynamisation de l'emploi à l'international sur une base locale. Ainsi, tout salarié a désormais accès aux propositions de poste à l'étranger, sur les mêmes bases qu'un local, avec la même possibilité de postuler », explique-t-il. « S'il est embauché, aucun package ne sera pourtant proposé, seul le transfert étant assuré. Mais avec nos 1 800 jeunes actifs, je suis sûr qu'ils n'hésiteront pas à saisir cette opportunité, au-delà des contraintes et des conditions plus strictes que nous imposons », croit savoir Jean-Michel Romann. Mais la variable d'ajustement « package » n'est pas la seule solution qui peut être utilisée, remarque-t-il. « Nous disposons d'autres moyens de jouer sur les coûts, et nous avons discuté pour cela avec les gestionnaires par pays, afin de réduire différents items du plan de charges des expatriés. La volonté est donc aussi de "challenger" les business unit pour changer de vision et l'adapter aux besoins », explique-t-il.

UN « INVESTISSEMENT » PLUS QU'UNE DÉPENSE

Enfin, chez PSA Group, la notion de coût est plutôt synonyme d'investissement, argue Pierre-Charles Gozlan, Head of Expatriation & Long Term Mission. « Nous avons 24 destinations possibles au sein du groupe, et proposons trois programmes différents pour nos expatriés : tout d'abord le 'full option', avec tout un ensemble d'avantages, souvent fait à la demande de l'entreprise. Le contrat de volontariat, qui dure environ trois ans et qui vise à acquérir de l'expérience, principalement demandé par les salariés. Ce dernier ne comprend pas l'ensemble des avantages du 'full option'. Enfin, le contrat d'installation pérenne dans un pays », indique-t-il.

Pour revoir ces packages, PSA a « estimé les coûts que représente une expatriation dans les différents endroits où nous sommes présents, ce qui nous donne une estimation du prix en amont de l'expatriation », explique ce dernier. « Je préfère toutefois parler d'investissement et de retour sur investissement plutôt que de coûts. Pour calculer combien cela coûte d'envoyer quelqu'un à l'étranger, on y intègre cette notion », ajoute-t-il. Il insiste sur l'importance de tenir compte non seulement des pays, mais également des villes où les salariés s'installent. « Le coût de la vie et les loyers ne sont pas les mêmes à Paris ou à Sochaux, tout comme il y a un différentiel entre Genève et Zurich », avance-t-il. Enfin, selon lui, il est nécessaire de calculer le rapport entre ce que coûte un local sur place par rapport à un expatrié. « D'où la nécessité de disposer d'un outil fiable capable d'évaluer et de comparer l'ensemble des dépenses, en amont », assure Crystel Rostang.

► **Évelyne Orman**





« **MONTRER
L'EXEMPLE !** »

Dans un contexte de mondialisation, l'ouverture des entreprises à l'international constitue un enjeu à la fois humain, social et politique. Pour les entreprises de taille intermédiaire, caractérisées par des organisations « souples et capables de transmettre leurs ambitions à tous les étages de l'entreprise et sur tous les continents où elles sont implantées », cette ouverture demeure un avantage, à condition que certains points de vigilance soient observés.

En 2014, les intervenants de la première édition des rencontres des ETI s'étaient accordés pour dire, qu'au regard de la situation économique, l'ouverture sur le monde restait l'une des meilleures solutions pour rebondir et motiver les équipes, chacun s'évertuant à en apporter les preuves. L'exemplarité a été le maître mot de la deuxième édition de ces rencontres en 2015. Cette année, les quatre témoins ont montré qu'ils poursuivaient la même ligne de conduite, tout en mettant leurs actions en œuvre de façon distincte.

« *Montrer l'exemple...* » est la première formule employée par Dominique Seau, Président du Groupe Eminence qui a inauguré la journée. « *Nos usines travaillent pour d'autres. La diversité est une chance qui s'installe là où sont la souplesse et la réactivité. L'exemplarité dans ce domaine est importante* », estime-t-il. Dominique Seau souligne que l'éthique peut se retrouver dans les initiatives que l'on peut avoir chaque jour. En outre, « *Eminence a sa ligne de sous-vêtements, tout comme Roland Garros à la sienne, que nous avons créée de toutes pièces. Aujourd'hui, nous nous tournons vers l'Armée française avec laquelle nous développons des gammes de produits inédits. Ce*

nouveau souffle apporte un élan de plus à nos deux usines en France, et au sein de celles que nous avons en Roumanie et en Italie », se réjouit-il.

DE LA MODE À LA TECHNOLOGIE

« *La croissance donne le ton de la carte mondiale de nos implantations* », poursuit André Hartmann, Directeur des Ressources Humaines du Groupe Radiall. Il ajoute que son groupe « *n'a jamais fermé d'usines. Si nous nous développons à l'étranger, c'est pour être plus proche de nos clients. En local, les profils sont aussi intéressants et parfaitement complémentaires. Notre stratégie de développement vise à maintenir un équilibre entre les salariés. D'ailleurs, 70 % de la masse salariale est en France* », indique-t-il. Chez Radiall aussi, l'exemple est une valeur forte, notamment chez ses dirigeants, puisque « *lorsque nous devons nous déplacer, nous voyageons en classe économique. C'est un sujet sur lequel toute l'entreprise a ouvert les yeux, en étant attentif aux comportements des cadres dirigeants et en s'engageant dans une meilleure maîtrise des coûts* ».

De son côté, Jean-Baptiste Dacquin, Directeur des Ressources Humaines du Groupe SMCP qui gère les marques Sandro, Maje et Claudie Pierlot, affirme que son « groupe s'inscrit dans la tradition des sagas familiales, car il s'agit de deux sœurs qui ont créé leur marque de vêtements ». « Le développement de notre groupe en Europe est piloté par la France. En Asie et aux États-Unis, nous envoyons des équipes françaises pour donner l'impulsion et rappeler l'ADN de nos marques sans oublier qu'une implantation étrangère exige une connaissance des us et coutumes du pays. Le grand chantier qui nous attend porte sur la transformation digitale de l'entreprise. Il nous appartient là aussi de montrer l'exemple d'une plus grande adaptabilité », insiste-t-il.



LA CULTURE FAMILIALE

« Savez-vous que l'une de nos préoccupations est d'améliorer la vie des boulangers ? », questionne à son tour Marine Héning, Directrice des Ressources Humaines du Groupe Lesaffre. « Notre groupe est spécialisé dans l'agroalimentaire, l'essentiel de notre activité consiste à élever des levures. La culture d'entreprise qui est défendue à tous les niveaux, repose sur un socle familial. La famille Lesaffre est engagée dans cette entreprise qui a le souci de l'environnement. Ce sujet fait partie des dossiers qui doivent être exemplaires. Nous attachons de l'importance au cadre de vie de nos salariés autant qu'à leurs outils ou moyens de productions quelle que soit la zone d'implantation.

Travailler ensemble de façon émotionnelle est une philosophie que nous défendons. Chacun peut s'y retrouver en exprimant avec compétence ses idées pour la bonne marche de l'entreprise. Aux États-Unis, sur notre marché, nous occupons désormais la première place », se réjouit-elle.

LE DÉCLIC DE LA CRÉATIVITÉ

Une autre analyse s'est imposée au fil de la journée, la nécessité d'être créatif. Selon Dominique Seau, du Groupe Eminence, celle-ci « est un ciment qui encourage l'entreprise et la solidifie. C'est un moyen de se dépasser en participant aux chiffres d'affaires et en s'ouvrant aux autres ». Jean-Baptiste

Dacquin, du Groupe SMCP confirme qu'« en quittant précipitamment Le Comptoir des Cotonniers, deux amis embarqués dans l'aventure de la mode ont fait le choix d'investir dans notre groupe. La passion du textile a certainement contribué à leur démarche d'investisseurs, connaisseurs du monde du prêt à porter. Ici le renouvellement constant de ce que nous appelons 'le luxe accessible' est une priorité ».

Ainsi, la créativité ramenée à l'entreprise est porteuse d'énergie et génératrice de budget, elle a également le mérite de faire réagir en interne les équipes. En France comme à l'étranger, la transformation passe souvent par ce schéma qui donne un rôle central à la création. On veut en être et ne pas passer à côté des valeurs qui fédèrent. Pour André Hartmann, Groupe Radiall, et Marine Héning, Groupe Lesaffre, le lien avec les équipes est une priorité qui offre l'avantage de pouvoir garder le contact et transmettre, tout en étant dans son rôle. « L'optimisation est l'autre visage de la créativité », résumant les participants.

Par conséquent, les ETI 2015 ont plus que jamais un rôle à jouer dans le développement de l'économie mondiale. Leur taille et les avantages de la proximité avec leurs équipes permettent d'asseoir une philosophie du travail en faveur du partage de la performance.

► Philippe Legrand





UN TIERS DE NOTRE
PLANÈTE **DEVIENT**
PÉRILLEUSE

Reporter de guerre, Olivier Weber est un homme qui a embrassé plusieurs carrières en une. Journaliste spécialiste des conflits au Moyen-Orient, qu'il a couverts pour différentes rédactions dont Libération et Le Point, il a également mené différentes missions en Irak et en Afghanistan en tant qu'ambassadeur de France itinérant de l'ONU. Ses récits de voyage, essais et romans sont publiés dans le monde entier. Devant l'assemblée des participants des 8^e Rencontres de la Mobilité internationale, il raconte son parcours au travers de ses rencontres mais également des risques qu'il a encourus durant ses voyages autour du thème : la mondialisation et l'islamisme radical.

Pendant plus de 24 ans, Olivier Weber a sillonné les routes du Moyen-Orient, en Afghanistan et surtout en Irak, aujourd'hui partiellement contrôlé par les troupes de Daesh, autrement appelé « État islamique ». « Un mouvement étatique, économique et religieux structuré autour d'un califat sur les territoires qu'elle domine », qui a profité des troubles géopolitiques de la région pour s'installer durablement. « Quand les troupes de Daesh sont entrées dans la ville irakienne de Mossoul, dans le nord de l'Irak en 2014, qui compte 1,3 million d'habitants, ils n'étaient que 1 200 soldats. Ils ont réussi à récupérer un butin très important, dont un milliard de dollars en armes, 500 millions en liquide et quelques milliards de dirhams irakiens. Quinze jours après la chute de la ville, ils ont lancé une attaque, ce qui a modifié les frontières. C'est un mouvement qui dispose de réseaux dormants, en France, en Grande-Bretagne, en Russie ou encore aux États-Unis, et qu'il peut activer rapidement. Ce réseau existe également sur Internet, dont il se sert pour recruter de nouveaux combattants et gérer les flux financiers », détaille-t-il.

Selon lui, les seuls combattants qui peuvent s'opposer aujourd'hui à Daesh sont les kurdes, que le journaliste connaît bien. Mais un troisième acteur entre également en jeu sur ces terres de conflit, à savoir les tribus sunnites, alliées à Daesh, qui gagnent la paix en les laissant contrôler les hydrocarbures.

LE TRAFIC D'OTAGES ET D'ART AU CŒUR DE L'ACTION ÉCONOMIQUE

« 600 milliards de dollars ont été dépensés dans la guerre en Irak par les États-Unis, et 8 000 soldats ont trouvé la mort sur le

territoire irakien entre 2003 et 2011 », s'indigne Olivier Weber. Et pour ceux qui ont la chance de revenir, l'avenir n'est toutefois pas rose. « Le syndrome post-traumatique est quelque chose de reconnu aux États-Unis par le Congrès. Il faut savoir qu'il y a eu le même nombre de suicides, de jeunes soldats âgés entre 22 et 28 ans, dus à ce syndrome que de morts au combat, soit 22 morts par jour », regrette l'ancien ambassadeur.

C'est à se demander pourquoi les États-Unis et leurs alliés sont entrés en guerre. « A l'époque, le président, George W. Bush, mettait en avant deux arguments : le fait que l'Irak détenait des armes de destruction massives, ainsi que l'idée selon laquelle Saddam Hussein soutenait Al-Qaïda. Deux arguments faux », argue-t-il.

Le paysage semble encore plus sombre et complexe actuellement. « Daesh est un mouvement rapide, qui outre le trafic pétrolier, vit du marché des otages locaux et étrangers. Avec les moyens technologiques d'aujourd'hui, il n'y a pas un seul étranger qui entre sur le territoire, sans que cela ne se sache », raconte-t-il. Selon lui, l'outil le plus dangereux aujourd'hui reste celui que tout le monde a dans sa poche : le smartphone. « Chaque personne qui entre sur le territoire est détectée à la seconde où elle franchit la frontière. Et un étranger vaut cher sur le marché », insiste-t-il. « Jusqu'à 10 millions de dollars, avec une commission importante pour celui qui fournit les informations permettant de le localiser », raconte-t-il.



Olivier WEBER, écrivain, grand reporter, diplomate, maître de conférences à Sciences Po

La technique de Daesh, c'est également de créer un environnement qui « empêche la population de penser par elle-même, afin d'asseoir une dictature. De plus, l'Islam n'est jamais aussi dangereux que lorsqu'il est déformé. Imaginez-vous qu'en Syrie ou en Irak, certains combattants de Daesh ont peur de combattre contre d'autres combattants, si les troupes sont composées de femmes, car ils n'iront pas au paradis. C'est donc vraiment une guerre Islam contre Islam », analyse-t-il.

Troisième activité qui permet au groupe de survivre : le trafic d'œuvres d'art. « Là aussi, on est dans l'hypocrisie absolue. Au musée de Mossoul, les membres de Daesh sont arrivés avec des massues, des marteaux [...] et on s'est aperçu que certaines pièces étaient des fausses, des reproductions. Les vraies avaient déjà été décelées et elles étaient sur le chemin de la revente par les intermédiaires », affirme Olivier Weber. « Les originaux sont déjà pour être revendus en Asie, à Paris ou à Londres. On sait par exemple que certaines pièces connues du musée de Bagdad ont déjà été acquises », indique-t-il.

Quant au financement de ces groupes, la question se pose autour de l'Arabie Saoudite et du Qatar. « Ces deux pays, avec le Koweït, ont désormais mis un frein à ces financements occultes. Mais la 'mafiaisation' des groupes armés reste une réalité », commente-t-il. En effet, si l'on regarde à l'échelle mondiale, « on peut donner l'exemple des FARC de Colombie, qui sont tout simplement devenus un cartel et producteurs de cocaïne. Quant aux talibans, ils vivent notamment du blanchiment d'argent. Aujourd'hui, grâce à Internet, on peut blanchir grâce à un téléphone portable, même si l'on se trouve dans

une zone reculée du Brésil. La mondialisation a permis cela, et les mouvements fondamentalistes l'ont bien compris et s'en servent », analyse-t-il.

ENTRE TROIS ET QUATRE HEURES PAR JOUR POUR SÉCURISER LES RENDEZ-VOUS

Tous ces facteurs font qu'il est essentiel de se préparer et de prendre les précautions nécessaires en amont avant de se rendre dans ces pays, « afin de pouvoir rentrer vivant », argue le journaliste. « Lorsque je suis allé au Pakistan, nous prenions entre trois et quatre heures par jour, simplement pour sécuriser les rendez-vous que nous avions », raconte-t-il. Concernant la Syrie, ce dernier déconseille strictement de s'y rendre. Mais le voyage le plus périlleux fut celui effectué au Sri Lanka, agité par la guerre civile subsistant entre le gouvernement et la guérilla tamoule. « Nous avons eu beaucoup de difficultés à traverser les frontières », se souvient-il. « Un tiers de notre planète est devenue périlleuse lorsqu'on regarde la carte du Quai d'Orsay. Et j'ai été ambassadeur donc je sais de quoi je parle », déplore-t-il en conclusion.



Olivier WEBER, écrivain, grand reporter, diplomate, maître de conférences à Sciences Po



LES PARTENAIRES DE NOS NETWORKING THÉMATIQUES

Spécialiste du management interculturel, **Akteos** forme les collaborateurs des entreprises internationales afin de les aider à maîtriser les risques liés aux différences culturelles, permettre de décoder les comportements culturels, acquérir des techniques de communication interculturelle, ou encore négocier avec succès à l'international. Cette année, Akteos a animé deux ateliers de networking, autour du recrutement, du Comp&Ben et de l'engagement des collaborateurs, et sur les facteurs de réussite d'une expatriation sur un plan personnel et professionnel.



Berlitz est une entreprise américaine qui propose des formations dans le développement du leadership et en langues, et possédant des franchises dans plus



de 70 pays. En France, l'entreprise est connue pour ses écoles de langues et ses méthodes d'apprentissage spécifiques. En 2015, elle animait dans le cadre des Rencontres de la Mobilité internationale, une session de networking autour de la thématique « Vision 2020 : profils, missions des cadres internationaux », avec la présentation d'une enquête sur le sujet en coordination avec BVA.

Grâce à une approche pragmatique et à la diversité de ses expertises, **HELMA International**



apporte à ses clients des solutions concrètes en termes d'immigration, relocation, conseil en politique de mobilité, optimisation fiscale et sociale... À l'occasion des 8^e Rencontres de la Mobilité internationale, ses experts ont animé une table ronde sur le sujet du « portage en mobilité internationale ». En effet, le portage s'avère une solution très utile selon les pays d'expatriation pour pallier l'absence d'entité juridique, ou lorsque l'entité juridique existe, s'y substituer pour traiter des données sensibles que constituent la rémunération d'expatriation.

MA PROTECTION
SOCIALE FRANÇAISE
PARTOUT DANS
LE MONDE



Protéger c'est s'engager
international.humanis.com

Retraite | Prévoyance | Santé
Épargne | **International**

Simplifiez-vous l'expatriation avec Humanis

- Une **couverture complète** en santé, prévoyance et retraite.
- Une **continuité** parfaite avec la **protection sociale française**.
- Un **minimum de formalités** et une gestion adaptée.
- Une **interlocution personnalisée**.