

CHAPITRE II : EXPATRIATION ET MOBILITE

Sous l'effet de la mondialisation de l'économie, l'expatriation est aujourd'hui de manière encore plus marquée une préoccupation importante, autant pour les entreprises, conduites à exercer directement ou indirectement une partie de leur activité en dehors du territoire national, que du côté des salarié, pour qui une expérience à l'international devient une étape incontournable dans une carrière. Aujourd'hui l'expatriation est devenue complexe avec l'évolution des mentalités. En effet, dans l'Europe communautaire, l'expatriation se banalise et prend de nouvelles formes. On parle d'"eurocommuting" : *le salarié passe la semaine dans autre pays de la CEE et retrouve son domicile et sa famille le weekend.*¹ La mobilité sur le vieux continent est perçue comme une mutation régionale à l'intérieur de l'entreprise, qui est prévue par une clause du contrat de travail. **Colin TRUSSEL**, Responsable de la mobilité internationale chez **Alcatel** a bien souligné cet aspect lors de sa conférence à l'Institut d'Administration des Entreprises de Bordeaux sur la gestion des expatriés ; il a insisté sur la banalisation d'aller travailler à l'étranger. De ce fait, entreprises et salariés doivent s'adapter aux changements. Il s'agit de prendre en compte les spécificités de chaque destination qu'elles soient européennes ou mondiales. De plus, il est important de réussir les différentes démarches qui entourent les départs à l'étranger telles que la gestion du retour, la gestion des carrières à l'international. Peut-on encore parler d'expatriation dans un contexte de globalisation où les frontières n'existent plus ?

I - Historique de l'expatriation²

La longue histoire de la mobilité des cadres, que l'on appelle plutôt l'expatriation, pourrait se diviser en quatre temps. La première période correspond à l'époque des anciennes colonies françaises, où l'on envoyait pendant de longues années (en Afrique, principalement) des expatriés, éloignés du siège et qui devenaient des "déracinées" incapable de réintégrer une vie professionnelle dans leur pays d'origine.

¹ TURLAN F, *Entreprise & Carrières*, supplément du n°439, 16 au 22 juin 1998, P.9

² LEBAUDE Alain, *Le Monde des initiatives*, 11 mai 1995, p 1

Au cours des années 70, s'imposa la mode de la mobilité internationale, d'une manière tout à fait différente. Il fallait faire coïncider la capacité des cadres à travailler partout dans le monde avec la réalité de l'internationalisation des échanges. La création d'une filiale ou le rachat d'un concurrent étranger devaient se traduire par l'arrivée d'une équipe de haut niveau chargée d'inculquer la culture du groupe et appelés à diriger les opérations. Pour ces expatriés, rien n'était trop beau. Déjà bien installés dans leur carrière au moment de leur départ, le plus souvent, ils bénéficiaient d'avantages salariaux ou en nature. Les entreprises succombaient à une sorte de facilité qui rendait l'expatriation coûteuse et humainement difficile à gérer, l'heure des retours venue.

La crise des 80 et avec elle, les exigences de la restructuration, l'attitude changea encore une fois. Par souci d'économie, les entreprises limitèrent les cas d'expatriation et remirent en cause les comportements flamboyants précédents. Elles se forgèrent aussi une nouvelle doctrine. Plutôt que de nommer à l'étranger des cadres confirmés, elles en choisirent de plus jeunes, prétextant qu'une expérience internationale compléterait leur formation.

A l'heure actuelle des corrections sont à nouveau apportées. Pas question d'être aussi généreux que dans les années 70 ou aussi restrictif que dans les années 80. Au contraire, la tendance est à la banalisation de la mobilité internationale des cadres dont la nécessité est reconnue mais traitée de façon moins exceptionnelle que par le passé.

De plus en plus, sous l'effet de la mondialisation de l'économie, l'expatriation se banalise dans l'Europe communautaire, le terme est quasiment passé en désuétude. Dans le reste du monde, l'expatriation a toujours un sens, mais cette fois ce qui change, c'est la zone d'exercice de l'activité. L'expatriation se fait de

plus en plus sur une partie du globe. Par exemple un salarié ne sera pas expatrié à Taiwan, mais en Asie.

La mondialisation fait ainsi ressentir ses effets. Ainsi, les destinations suivent les courants d'échanges commerciaux. Le continent asiatique et l'Amérique du sud sont par conséquent des destinations qui connaissent un important développement contrairement à l'Afrique. De ce fait, l'expatriation est plus complexe et plus coûteuse que celle traditionnelle dans les pays de l'Afrique Francophone. La préparation à la communication interculturelle est devenue une nécessité.

II - Définition des termes

1) Des concepts flous ³

Il existe diverses situations possibles pour un salarié appelé à travailler à l'étranger. Deux notions se complètent, celle de salarié détaché et celle de salarié expatrié. Or, ces deux notions sont souvent confondues dans un langage commun. On entend souvent parler indifféremment de détaché ou d'expatrié comme si ces derniers constituaient une catégorie homogène, clairement définie et soumise aux mêmes statuts. Elles ont cependant une signification précise et distincte, notamment si l'on se réfère au droit de la sécurité sociale ou au statut juridique. Pour la sécurité sociale, le critère de différenciation est celui de la durée de la mission exercée à l'étranger. En revanche le critère juridique pour la détermination du statut réside dans les conditions d'embauche et de rémunération. Il est donc intéressant d'analyser chacun des termes et de voir quelles conséquences, le statut de détaché ou d'expatrié entraîne pour l'entreprise ou le salarié.

2) L'aspect juridique ^{4 5}

Il faut entendre par détachement, le salarié français ou étranger d'une entreprise ayant son siège social en France, qui est envoyé en déplacement à l'étranger pour une durée déterminée (inférieure à trois ou six ans) et qui continue d'être rémunéré par son employeur. En droit social, le salarié détaché reste sous contrat avec sa société d'origine et garde donc avec elle un lien de subordination juridique. L'entreprise doit verser l'intégralité des cotisations salariales au régime de la sécurité sociale française.

Le salarié détaché est réputé avoir sa résidence et son lieu de travail en France, il reste rattaché à son employeur d'origine d'un point de vue juridique.

Concernant le détaché, les risques de confusions ont été amplifiés par les règles mises en œuvre par la directive européenne du 16 décembre 1996 faisant apparaître la notion de "mise à disposition". La directive conduit à réviser les modalités d'embauche ou de mutation de personnel pour des missions à l'étranger, en raison des principes suivants :

- les conditions de travail et de rémunération en vigueur dans un Etat membre doivent être applicables aussi bien aux travailleurs nationaux qu'aux travailleurs détachés.
- Le champ d'application des entreprises établies dans un Etat membre qui dans le cadre d'une prestation de service détachent des travailleurs sur le territoire d'un autre Etat membre. Or, la directive européenne assimile à une prestation de service toute mise à disposition d'un travailleur. Cela concerne donc les contrats d'entreprise, les détachements classiques, les missions d'intérim.

On parle d'expatriation quand un salarié est envoyé en poste fixe à l'étranger ou lorsque la durée de la mission excède les limites autorisées dans le cadre des procédures de détachement.

³ GRUBET, BROUILLET, *L'actualité fiduciaire* n° 813, décembre 1997, p 12

⁴ PERETTI, CAZAL, QUIQUANDON "Vers le management international des Ressources Humaines" 1990

Un autre cas peut se présenter : **le contrat local**. Il s'agit du salarié qui a été embauché sur place par une société étrangère ou par l'intermédiaire d'une société française agissant pour le compte d'une filiale étrangère. D'un point de vue juridique il sera affecté à la filiale ou à l'entreprise locale installée à l'étranger.

Il existe différentes formes de mobilité : la mobilité fonctionnelle, organisationnelle et géographique. L'expatriation, aujourd'hui, n'offre plus les mêmes compensations financières aussi intéressantes qu'auparavant mais toujours avec des problèmes familiaux conséquences d'un départ à l'étranger. Ainsi, les cadres en milieu de carrières ne veulent plus de mobilité géographique. C'est pourquoi **EDF-GDF**, par exemple a davantage recours à la mobilité fonctionnelle ou organisationnelle.⁶

3) La protection sociale

En terme de protection sociale, le salarié expatrié relève du régime local et paie ses cotisations dans le pays où il travaille. Il bénéficie des dispositions prévues par l'instrument international de sécurité sociale signé par la France et le pays d'expatriation. Mais la couverture des risques est souvent insuffisante, c'est pourquoi il peut être conduit à rechercher pour sa famille comme pour lui des garanties complémentaires, en adhérant à l'une des assurances volontaires du régime gérées par la Caisse des Français à l'étranger (C.F.E.).

Trois principaux régimes sont couverts par la CFE : maladie, vieillesse, accidents du travail et plusieurs options complémentaires.⁷

L'expatrié est couvert par le régime d'assurance chômage à son retour en France, si son contrat est conclu avec une entreprise située en France.

⁵ *Entreprise et Carrières* supplément n° 439 du 16 au 22 juin 1998

⁶ réunion Nouvelle Gestion du Personnel du 30 mars 1999

⁷ Lamy social p 416 et 417

Quant au salarié détaché il garde théoriquement l'affiliation à son régime d'origine selon une durée variable suivant le pays.

Il n'y a pas d'harmonisation sociale en matière de protection sociale dans l'union européenne, seulement une coordination entre les systèmes nationaux. De même, il n'y a pas d'harmonisation en ce qui concerne le taux d'imposition, il faut alors étudier les différents systèmes pour offrir des compensations aux salariés perdants.

Pour le salarié expatrié, le salaire versé est imposé suivant les règles et dans les pays de l'activité du salarié, tandis que le détaché reste fiscalement domicilié en France, et son salaire est soumis à l'imposition française.⁸

Monsieur **LANSAC**, DRH de **France Télécom**, a souligné l'importance de l'aspect juridique de la GRH à l'international. Il met en avant les problèmes liés à la réglementation. En effet, même si France TELECOM reste le décideur, l'entreprise doit s'adapter à la situation politique du pays. Par exemple, au Mexique, le dialogue social est différent car les syndicats sont très puissants. La gestion des expatriés est d'ailleurs centralisée au service juridique du siège social à Paris.

Colin **TRUSSEL**, responsable de la mobilité internationale chez **Alcatel**, emploie le terme de mobilité internationale au lieu d'expatriation afin de rendre ce phénomène plus commun dans la gestion de carrière du salariée.

III - Pratiques

Chez **Lectra Systèmes**, la mobilité internationale répond à une volonté de mélanger les cultures. Le pilotage de la mobilité internationale est géré à Bordeaux.

⁸ *Entreprise & Carrières*, supplément du n°439, 16 au 22 juin 1998, p10

Il n'existe qu'une seule représentation unique de la DRH qui se situe au siège de Cestas (sauf depuis le mois de décembre 1998 où une section « délocalisée » a été créée aux Etats-Unis). **Lectra Systèmes** a de plus en plus recours à des contrats locaux car l'expatriation coûte chère.

Lectra Systèmes affiche une volonté de répondre à toute demande individuelle de mobilité, surtout à l'international. Ce principe étant basé sur le fait que les mélanges culturels sont positifs. Lectra Systèmes encourage donc la mobilité surtout quand il s'agit de postes à responsabilités, de fonctions stratégiques. La politique de mobilité à Lectra Systèmes est de faire bouger son personnel tous les 4 à 5 ans environ. Cette mobilité se concrétise essentiellement par des contrats de mise à disposition (contrat de travail local) davantage que d'expatriation ou de détachement car ces formules sont beaucoup plus onéreuses et complexes. Quinze expatriés sont actuellement en mission sur des postes à responsabilités.

Au **Consortium Viticole de Bordeaux Gironde (CVBG)**, **Henri DUBOURG**, DRH a mis en avant les conséquences que pourrait avoir la mondialisation sur la Gestion des Ressources Humaines. Actuellement au **CVBG**, il n'y a pas d'expansion à l'étranger. Les agents qui travaillent à l'étranger gardent le lien avec le CVBG en France : ils sont rattachés à la France par le biais des managers qui les rencontrent. La mondialisation aura pour effet d'augmenter le nombre d'expatriés et de contrats locaux.

Daniel MESTRAUD, Directeur Ressources Humaines du site **IBM** de Bordeaux, constate une uniformisation des procédures. *"De plus en plus, l'échange de personnel s'effectue sur la base de procédures uniformisées qui permettent une meilleure gestion du salarié quelque soit son pays d'origine ou d'accueil. L'euro va permettre une simplification de cette gestion en terme d'équité"*

au niveau des rémunérations et des avantages octroyés à l'ensemble des salariés".

Chez IBM, on parle d'une centralisation des activités Ressources Humaines au niveau européen. En effet, il existe un "help desk" en Grande Bretagne qui répond à toutes les questions simples en matières de Ressources Humaines. Tous les pays européens se raccordent en Grande Bretagne pour se mettre en contact avec ce service de renseignement. Le "help desk" est capable de répondre à toutes les interrogations des filiales en matière de Gestion des Ressources Humaines.

Le second système de renseignements est le "web procedure" qui permet par le biais d'Intranet, de répondre à des questions sur l'expatriation, la rémunération,...

Monsieur **LANSAC, DRH de France Télécom Unité Réseau de Bordeaux** a souligné l'objectif de l'entreprise qui est d'être présent dans le monde entier. Ainsi en augmentant son chiffre d'affaire à l'international, France TELECOM pourra compenser les baisses provoquées par l'ouverture de son capital à la concurrence. Les filiales SOFRECOM & France Câbles qui gèrent les constructions de réseaux à l'étranger (ex : Mexique) ont souvent recours à des experts nationaux qui mettent à disposition toutes leurs compétences techniques. Ces experts sont détachés pour des missions de 8 mois, mais ils emploient une main d'œuvre locale à qui, ils transmettent leurs compétences. Ainsi des équipes multiculturelles se créent où les décideurs sont détachés par France Télécom.

IV – Evolution de l'expatriation

Il convient de ne pas confondre expatriation avec mobilité internationale. Cependant certains auteurs emploient ces notions de manière interchangeable.

Par exemple, Jean Luc CERDIN⁹, dans sa thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1 "Mobilité internationale des cadres : Adaptation et décision d'expatriation" 1996, précise qu'il utilise le terme d'expatriation, de transfert international ou de mobilité internationale de manière interchangeable pour représenter la mobilité internationale temporaire intra-entreprise. L'expatrié est alors comme l'indique R.A GUZZO dans "The Expatriate Employee", une personne qui quitte temporairement l'entreprise de son pays d'origine pour une affectation de 2 à 3 ans dans un pays étranger avec une forte perspective de retour.¹⁰

On assiste à une évolution au niveau du langage. On parle davantage de mobilité internationale car la population visée et les statuts changent du fait de la globalisation de l'économie.

1) La population visée

On a pu le constater, la politique d'expatriation a changé au cours des décennies. C'est également le cas pour la population visée : ainsi on note un changement du profil de l'expatrié.

a) Mobilité dès le début de carrière

La mobilité internationale n'est plus réservée aux cadres expérimentés, tendance lourde depuis plusieurs années, mais elle peut même, de plus en plus

⁹ CERDIN Jean-Luc " L'adaptabilité des cadres français expatriés ", *Gestion* 2000, sept-oct 1998

¹⁰ GUZZO, *Trends in Organizational behavior*, n°4, p123-137

intervenir en tout début de carrière : voici l'un des effets concrets de la mondialisation.

Selon **Pierre MEYNARD**, Directeur de la gestion des cadres du groupe **Péchiney**, "*plus de la moitié de nos effectifs se trouvent hors de France*".¹¹ La mobilité est plus que jamais à la portée des jeunes cadres. Sur 1,7 million de français expatriés, la moitié se trouvent aujourd'hui entre 25 et 35 ans.¹²

Selon **Daniel CHENILLAT**, Directeur de l'ANPE international, "*l'état du marché est certes le premier facteur d'expatriation, mais il n'est pas le seul. Le discours ambiant sur la mondialisation, les programmes d'échanges européens, les voyages en cours de scolarité, la valorisation des expériences à l'étranger sur les CV font que les jeunes ont davantage le goût de la mobilité*".

" *Ce goût récent pour la mobilité est surtout sensible chez les jeunes diplômés qui cherchent à fuir le chômage en recherchant une expérience professionnelle à l'étranger. L'état du marché de l'emploi est, certes, le premier facteur d'expatriation, mais il n'est pas le seul. Le discours ambiant sur la mondialisation, les programmes d'échange européens encouragent les jeunes à s'expatrier*"¹³

*b) De la Coopération du Service National en Entreprise (C.S.N.E.) au
Volontariat du Service National en Entreprise (VSNE)*

La formule d'expatriation la plus aboutie reste les CSNE dont la moitié est recrutée par les PME. On compte en moyenne 3000 CSNE par an. Le service de la coopération, forme civile du service national, offre aux entreprises françaises la possibilité de demander l'affectation du CSNE auprès de leurs agences ou établissements implantés de façon permanente à l'étranger.

¹¹ FRANCHET, LE NAGARD, SCHOL *Entreprise & Carrières* n° 464, 12 janvier 1999

¹² *Entreprise & Carrières* 16 juin 98

¹³ SUBTIL Marie-Pierre, *Le Monde*, 7 juin 1997 p.12

Avec la fin du Service national en 2002, le CSNE est remis en cause. Mais une loi instituant des "volontaires du service national en entreprise" (VSNE), en lieu et place des CSNE, doit être votée en 1999. En revanche, cette loi doit s'inscrire dans la continuité de l'ancienne formule.

L'association patronale Entreprise et Progrès avait anticipé la tendance et proposé un projet dont l'objet était de créer un contrat aidé ou soutenu par l'Etat pour former à l'international un public plus large que le CSNE.

Alors que le CSNE était devenu un outil de pré recrutement de diplômés de haut niveau, l'association plaidait pour un outil de formation à l'international.

Pour remédier à ces défauts, Entreprise et Progrès propose le versement d'une enveloppe unique à un guichet unique (l'actuel A.C.T.I.M. par exemple). Les entreprises verseraient entre 180 000 et 200 000 francs pour les bac+2 et 300 000 francs pour les bac + 5 et plus.

Ce double niveau de coût se retrouverait pour le calcul de la rémunération de l'expatrié. Pour les bac+2, il s'agit d'assurer un niveau de vie équivalent à celui perçu en France avec le SMIC, pour les bac+5, il serait versé une indemnité équivalente au SMIC +50%. La couverture sociale actuelle devrait être modernisée et intégrer alors une protection contre le risque du chômage au retour et permettre de cotiser à un régime de retraite.

Ainsi, la solution du CSNE satisfait les entreprises en raison de son faible coût et de son mode d'utilisation comme sélection.¹⁴

Jusqu'à lors, avec la formule du CSNE, peuvent être candidats les gens des deux sexes. Les conditions pour y accéder sont les suivantes : pour les hommes, il ne faut pas dépasser l'âge limite d'incorporation et pour les femmes avoir moins de 28 ans.

¹⁴ TURLAN, *Entreprise et Carrières* supplément du n°439, 16 juin 1998, p 14

S'ajoute à cela l'obligation d'avoir une qualification minimum de 2^{ème} ou de 3^{ème} cycle. Selon les données connues, le VSNE aura une ouverture plus large aux 18-28 ans, qui devrait favoriser des départs plus nombreux de jeunes au niveau BTS, une durée modulable de six à vingt-quatre mois (contre seize pour le CSNE) et des délais d'instruction raccourcis.

Cette nouvelle formule devrait permettre d'augmenter le nombre des bénéficiaires et de donner une plus grande place aux filles. Quant aux entreprises bénéficiaires, les dispositions de la nouvelle formule ne sont pas encore connues. Avec le CSNE elles devaient :

- être françaises ou de filiale française d'une société mère étrangère (mais l'affectation du CSNE ne doit pas être la société mère).
- être exportatrices de biens ou services
- proposer une mission dont le but est l'étude de nouveaux marchés ou le renforcement d'équipe locale.
- posséder une structure permanente d'encadrement dans le lieu d'accueil.

La demande des entreprises se fera toujours auprès de l'A.C.T.I.M. (Agence pour la Coopération Technique, Industrielle et Economique)¹⁵.

Les CSNE ne sont pas liés à l'entreprise par un lien de subordination juridique. Ils dépendent du ministère de la coopération, il n'y a donc aucune cotisation à acquitter sur les indemnités versées. Au total près de 30 000 jeunes ont bénéficié de cette procédure et 85 % trouvent un emploi après leur stage, dont les trois quarts dans l'entreprise d'accueil¹⁶.

¹⁵ Lamy social p 431 et 432

¹⁶ DESCHANDOL Pierre, *Entreprise & Carrières* n°449, 29 oct 1998, p 7

c) Quelle population : plus de techniciens, moins de cadres.

Les techniciens expatriés représentent le quart des expatriés. Les cadres ne sont plus les seuls concernés par l'expatriation. L'effectif ouvrier a même progressé de 17% en dix ans. Cette tendance est notamment portée par les nouveaux marchés nés du boom informatique mondial ou du développement des télécommunications en Asie du sud-est¹⁷

¹⁷ *Entreprise & Carrières* opus cit.

Chez **Alcatel** selon **Colin TRUSSEL**, les techniciens (chefs de chantiers) sont très sollicités pour aller travailler à l'étranger afin de transmettre leurs savoir-faire. Ainsi, un jeune technicien de 25 ans a participé pendant un an au déploiement d'un réseau GSM en Indonésie pour une filiale d'**Alcatel** dans le cadre d'un contrat local.

d) *L'expatriation et les femmes*

Aujourd'hui, 11,7 millions de femmes exercent une activité professionnelle soit 45% de la population active INSEE 1996.

Depuis les années 60, la population active en France est devenue mixte. On est passé de la "**femme ménagère**" à la "**femme manager**". La femme devient un élément moteur de l'entreprise et accède à des postes à responsabilité réservés autrefois aux hommes. Cependant les fonctions d'encadrement restent encore principalement réservées aux hommes car seule une femme sur dix est cadre ou exerce une profession intellectuelle¹⁸. Si l'on étudie essentiellement le cas des multinationales, la part des femmes dans les fonctions supérieures ou de direction ne représente pas plus de 2 voire 3 %¹⁹.

L'expatriation est un phénomène qui reste typiquement masculin. En effet, les femmes représentent à peine 10% des français expatriés (résultat d'une enquête menée régulièrement par le cabinet londonien d'étude des coûts de la vie ECA)²⁰. Les entreprises ont de grandes difficultés voire de réticences à abandonner le schéma traditionnel de l'expatrié qui travaille 15 heures par jour pendant que sa conjointe veille sur les enfants et la maison. Dans sa thèse intitulée "Gestion des Ressources Humaines et de la mobilité internationale : les

¹⁸ "Les femmes au travail Egalité des chances : Pas pour demain", *Enjeux Les Echos*, février 1999, p 58

¹⁹ *Enjeux Les Echos* opus cit.

²⁰ FRANCHET Sandrine, *Entreprises & Carrières n°472*, 9 mars 1999, p 8-9

femmes françaises à l'étranger", **Laetitia LE TANH** constate que bien souvent c'est l'épouse qui suit son mari plutôt que l'inverse.

En effet seulement 1% des conjoints hommes suivent leurs épouses s'expatriant pour environ 93% des conjointes femmes²¹.

Bien souvent les freins à l'expatriation viennent de l'organisation et non du conjoint. Mais c'est loin d'être la seule explication : les femmes sont réticentes à postuler pour ces postes par crainte de déstabiliser la cellule familiale. En général, peu de conjoints sont prêts à changer de job, voire à s'arrêter totalement de travailler pour suivre leur femme " Le regard de la société est beaucoup plus dur vis-à-vis des femmes qui stoppent leur carrière et perdent leur statut social, que vis-à-vis des hommes " remarque Pascale Teyssier, responsable de la mobilité internationale chez **Leroy Merlin**.

Cependant il semble que les jeunes diplômées actuelles et dans les 10 années à venir vont inverser la tendance. Elles sont plus mobiles et à la sortie de l'école, elles recherchent leur premier emploi directement à l'étranger. En outre les femmes sont plus nombreuses que les garçons à suivre un cursus long donc l'équilibre devrait se modifier entre expatriés masculins et expatriés féminins. Les entreprises semblent également enclines à rétablir la parité au niveau des jeunes cadres à potentiel : aujourd'hui les cabinets de recrutement de jeunes cadres à l'international comme **EMDS** reçoivent autant d'offres pour des hommes que pour des femmes et autant de candidatures de jeunes hommes que de jeunes femmes²².

Nous pouvons noter qu'hommes et femmes obtiennent des résultats comparables en

²¹ Le Thanh Laëtitia "Femmes françaises à l'étranger" Thèse de Mastère spécialisé Gestion des Ressources Humaines et de la Mobilité internationale : Ecole Normale Supérieure de Cachan 1995-1996

²² FRANCHET Sandrine, *Entreprise & Carrières* n°472, 9 mars 1999, p 8-9

" assessment center " démontrant ainsi le sexe n'est pas un critère déterminant dans la capacité à s'adapter aux nouvelles cultures et cela dépend plus de la personnalité et des compétences.

Le profil de la femme expatriée : célibataire sans enfant âgée de 25 à 35 ans
très diplômée (68% au niveau BAC+4 et 5)

En conclusion, Entreprises & Carrières dans sa "saga "²³ concernant les expatriés confirme cette évolution en nous faisant part de l'expérience d'une cadre commerciale de France Télécom Isabelle Jenny expatriée à New York partie avec "Homme, Bagages et Enfants "²⁴.

Comme quoi une femme peut réussir conjointement expatriation et vie personnelle !

2) Statuts

Depuis plusieurs années, les entreprises ont songé à des alternatives à l'expatriation physique.

a) Quel statut pour les expatriés ?

Comme on l'a déjà remarqué, à l'échelle européenne, il n'est d'ailleurs plus question d'expatriation depuis longtemps, mais de mobilité. Le niveau de vie des différents pays permet d'utiliser généralement, notamment pour les jeunes cadres, des recrutements sous contrat local. De plus en plus la formule vaut aussi à l'échelle internationale. Ainsi cela se pratique pour tous les jeunes diplômés recrutés pour l'Asie chez EMDS²⁵. Chez **Rhône Poulenc Rohrer**, le plus important est d'affecter au poste à l'étranger des personnes qui correspondent le mieux aux

²³ *Entreprise & Carrières* du 6 avril au 4 mai 1999

²⁴ TALBOT Caroline, *Entreprises & Carrières* n°478, du 20 avril 1999, p32

²⁵ *Entreprise & Carrières* n°464, opus cit.

besoins. Ce ne sont pas forcément des nationaux : *" Nous utilisons les ressources locales lorsqu'elles existent, mais il nous arrive aussi de recourir à l'expatriation. "*

26

Autre alternative à l'expatriation, le recours de plus en plus important à la main d'œuvre locale, là encore davantage rentable. Michel **Jaffre** remarque depuis peu une autre démarche : *"la transition vers la localisation qui vise à envoyer un cadre pendant deux ans comme expatrié, puis une fois qu'il se sent bien, que les contacts sont pris, le localiser définitivement à l'étranger"*.

Comme l'a fait remarqué **Michel TREMBLAY**, grâce à la formation la main d'œuvre locale est de plus apte à se substituer aux expatriés, ces derniers se transformant davantage en tuteurs formateurs le temps de transmettre leur savoir.

b) L'expatriation virtuelle : une nouvelle source d'économies pour les entreprises

Grâce au développement d'Internet, de plus en plus de cadres remplissent des missions internationales depuis leur pays d'origine. En effet les entreprises, toujours plus soucieuses de diminuer leurs coûts de fonctionnement, viennent de découvrir une nouvelle source d'économies : l'expatriation virtuelle²⁷.

Cette tendance est largement analysée par le cabinet Price Waterhouse tous les deux ans (International Assignments-European Policy and Practice) conduite auprès de 184 entreprises situées dans quinze pays européens et qui représentent 6,5 millions de salariés dont 33 000 expatriés. L'étude indique un accroissement du nombre total des expatriations physiques, mais cette augmentation est minorée du fait de l'arrivée en scène des expatriés virtuels : 70 % des entreprises ayant participé à l'enquête disposent de cadres dans cette

²⁶ *Le Monde des Initiatives* 9 décembre 1998

²⁷ BAUDET Marie Béatrice, *Le Monde des Initiatives*, 21 janvier 1998, p.8

situation. Dans 43 % des cas, ces expatriations virtuelles se substituent à une expatriation physique. Le mouvement devrait continuer à se développer puisque 53 des entreprises interrogées prévoient une augmentation de ce type de mission dans cinq prochaines années. Le phénomène est toutefois à nuancer.

D'abord, il concerne davantage certains secteurs que d'autres. Les détachements virtuels sont plus fréquents dans le secteur bancaire ou dans celui des hautes technologies. En revanche, il reste plus timide dans l'industrie lourde qui nécessite une présence permanente du personnel de production sur les chantiers ou dans les usines. Cette présence sur le terrain est effectivement indispensable, confirme Alain **Bruchier** responsable de l'expatriation du **groupe Total**. Elle explique que nous n'en soyons qu'au début de notre réflexion concernant l'expatriation virtuelle. Mais cette dernière devrait effectivement aider à supprimer les missions ponctuelles.

Deuxième constat, par conséquent : l'expatriation virtuelle vise les salariés expérimentés plutôt en haut de la fourchette salariale et qui ont des responsabilités au sein de leur organisation. Il s'agit de cadres confirmés. Les jeunes diplômés que les grands groupes internationaux envoient faire leurs premières armes à l'étranger ne sont pas touchés.

V - Expatriation ou mobilité : un outil de gestion des carrières

On a souvent présenté l'expatriation comme un tremplin pour la carrière des cadres. La réalité est parfois moins sûre.

1) Expatriation et évolution de carrière

Selon une enquête sur l'expatriation en Europe, réalisée par le cabinet d'audit et de Conseil **Mazars & Guérard** auprès d'expatriés français, anglais, italiens et espagnols, *"pour 91% de l'ensemble des expatriés en Europe, la mobilité est un tremplin pour leur carrière. 87% des français interrogés, attendent*

*de cette expérience, l'acquisition de compétences spécifiques, et 71% considèrent l'acquisition de compétences spécifiques comme un must dans leur évolution de carrière*²⁸. Mais au-delà de l'évolution de carrière, qu'en est-il de la réalité ?

Selon cette même enquête, à la question, une expérience à l'étranger est-elle un accélérateur de carrière, les directeurs de ressources humaines ont des réponses nuancées : rares sont ceux qui affirment que l'expatriation est à coup sûr un accélérateur de carrière, mais aucun n'avouera néanmoins qu'elle peut constituer un risque (risque de se faire oublier, de se retrouver au placard dès son retour). Tous estiment en revanche, que *"l'expatriation constitue un enrichissement personnel et professionnel"*. Ainsi pour Jean-René Dupart, directeur Emploi et des Ressources Humaines du groupe **Matra-Hachette**, *"ce n'est jamais neutre. Au minimum, elle permet d'être plus compétent, facilitant ainsi la carrière"*.

Dans le groupe **Total**, tous les cas de figures existent. L'expatriation est une étape normale dans le cursus. En revanche, souligne Alain Bruchier, responsable de l'expatriation au sein du groupe pétrolier : *"il existe des postes pour lesquels un passage à l'étranger constitue un véritable marche pied, surtout pour les Hauts potentiels"*.

Chez **L'Oréal**, "la politique de mobilité est désormais partie intégrante du développement international de l'entreprise ", indique Jean Paul Hermann, directeur de l'administration des carrières internationales. " L'expatriation est un plus".

Pour **Stéphane TERAMOVA**, cadre commercial chez **Alcatel**, actuellement en Espagne, sa première expérience à l'étranger a été un accélérateur de carrière. En effet, en partant au Brésil trois ans et demi, en 1989, en tant que responsable commercial, cela lui a permis de travailler avec des personnes de toutes nationalités. *"On ne peut pas apprendre à travailler avec des étrangers sans partir*

²⁸ LEROY Catherine, *Le Monde des Initiatives Emplois* " La délicate question du retour ", 10 décembre 1997, p 5

à l'étranger". Selon lui, la nationalité devient un aspect secondaire lorsque l'on est amené à travailler au sein d'équipes multiculturelles où la langue de communication est l'anglais. Avec les différentes expériences acquises à l'étranger (Brésil, Espagne), il peut à son retour en France, intégrer un poste à responsabilité dans le groupe²⁹

D'après **Concetta LANCIAUX**, Directeur des Ressources Humaines du **groupe LVMH**, les jeunes embauchés doivent passer au moins 3 ans à l'étranger au cours de leurs 10 premières années dans l'organisation pour "prouver leurs potentialités". Il s'agit là d'une condition sine qua non pour envisager toute évolution de carrière³⁰.

Pour nombre de DRH, la gestion des carrières des expatriés doit être soumises aux mêmes règles que celles de leurs collègues sédentaires. "Si quelqu'un a bien réussi au Sénégal ou ailleurs, il n'y a pas de raison qu'on ne lui donne pas au retour un bon poste. Pas de raison non plus de le surclasser au retour, souligne Louis Bazire à la **BNP** : la carrière est davantage liée à la personnalité, au potentiel du cadre plutôt qu'au pays où il travaille³¹.

Pas de problèmes donc ? Cela n'est pas si simple. Si le retour n'est pas préparé, cela peut constituer un risque pour l'expatrié. Aujourd'hui de plus en plus d'entreprises ont mis en place des politiques de gestion de la mobilité internationale, comme c'est le cas chez **Alcatel**.

²⁹ Intervention IAE de Bordeaux IV, 15 mars 1999

³⁰ Prix Manpower de la meilleure thèse en RH 1999

³¹ *Le Monde des initiatives*, opus cit.



Les spécialistes de niveau international de toutes disciplines seront très recherchés dans les prochaines années. Il ne suffit plus donc d'acquérir ou de développer des compétences.

2) La communication : maintenir le contact

Une fois le salarié installé à l'étranger, il est alors essentiel que l'entreprise maintienne un contact étroit avec ce dernier. Pour cela différents moyens sont envisagés : communication interne, nouvelles technologies, entretiens de performance ou encore systèmes de parrainage.

Grâce à la communication interne, **Philips**, par exemple, expédie à tous ses cadres mobiles, une revue de presse hebdomadaire de l'entreprise avec les offres d'emploi en France³².

Par exemple, **le groupe Lafarge** et **le groupe AXA**, utilisent le "mentoring programm", qui attribue à chaque expatrié un mentor, qui doit comprendre le contexte de la mission et ses difficultés, être informé de son déroulement et en référer au patron de l'unité d'origine, conserver un contact permanent. Il devient ensuite un "réintégration sponsor" chargé d'exposer les possibilités d'évolution professionnelles à son "tutoré" et de promouvoir sa candidature³³.

Avec les nouveaux outils multimédias, comme le groupeware, qui permet de travailler à plusieurs sur un même projet, en s'exonérant des contraintes de lieu et de temps, il peut s'avérer comme un moyen indispensable de communication avec les salariés expatriés. De plus, Intranet est un outil intéressant pour les entreprises pour garder le contact avec les salariés à l'étranger. **Lectra Systèmes**, en effet, l'utilise pour établir un lien permanent avec

³² Le NAGARD, FRANCHET, TALBOT, *Entreprise & Carrières* n°459, 8 au 14 déc 1998, p 8-9

³³ Le NAGARD, FRANCHET, TALBOT, *Entreprise & Carrières* n°459, opus cit.

ses salariés. Intranet permet parallèlement aux expatriés de rester informé sur l'actualité de l'entreprise au jour le jour.

Ces dernières années, le concept d'expatriation a glissé vers le concept de mobilité internationale. Dans le même esprit, la population concernée a elle aussi évolué : davantage de jeunes, de techniciens et une tendance à la féminisation avec la nouvelle génération. L'expatriation s'affirme dorénavant comme un véritable outil de gestion de carrières. Nous assistons à l'émergence de nouvelles formes juridiques comme le contrat local et à des substituts comme l'expatriation virtuelle.