



**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH  
du 20 février 2007 au CNIT de la Défense  
sur le thème:**

**« S'EXPATRIER EN CONNAISSANCE DE CAUSE »**

Cette réunion présidée par **Jean-Marie Peretti**, était animée par des intervenants de qualité :

- **Jean-Luc CERDIN**, Professeur à l'ESSEC, expert des questions de gestion internationale des ressources humaines, en particulier sur l'expatriation et la gestion des carrières.
- **Martine TARDIVEL**, Directrice en France d'ORC Worldwide - Cabinet de conseil en gestion des RH, Experte en rémunérations nationales, globales et internationales - conseille de nombreux groupes pour la gestion de leurs expatriés depuis plus de 25 ans.
- **Nathalie LORRAIN**, Dirigeante d'Itinéraires Interculturels = (i)2, Cabinet de conseil et formation en interculturel. (i)2 accompagne l'internationalisation des équipes depuis 1997 en développant les compétences, attitudes et réflexes interculturels pour des expatriés, des managers d'équipes multiculturelles, des équipes projets, des techniciens transférant leur savoir-faire, des acheteurs à l'international....
- **Etienne GOUSSON**, Directeur de la Mobilité Internationale, Groupe l'OREAL.

Au cours de cette conférence, ont été évoqués les sujets suivants :

- Vous avez envie de partir à l'étranger ? Votre employeur vous propose une mobilité internationale ? Comment vous assurer que ce choix de carrière vous convient et mettre toutes les chances de succès de votre côté ?
- L'évolution des formations interculturelles pour expatriés : du briefing culturel aux pratiques professionnelles.
- La rémunération des expatriés est la résultante d'une politique de mobilité internationale parfois mal connue, quelquefois mal interprétée ou diffusée au sein du Groupe et en conséquence différemment perçue par les expatriés. Le manque de transparence d'une matière aussi complexe que le package peut conduire à un sentiment d'iniquité au sein de la population des expatriés, une perte progressive de confiance, voire un échec. Bien que la communication s'inscrive de plus en plus dans le programme d'accompagnement des expatriés, elle exige pro-activité, professionnalisme, rigueur et ... une bonne dose d'humilité.

**Jean-Luc Cerdin** remercie les participants. Il explique que l'expatriation est un thème à la mode qui sera traité du côté technique ici. Son précédent livre « l'expatriation » s'adressait aux DRH. Son nouvel ouvrage « S'expatrier en toute connaissance de cause » vise plus les expatriés. En s'appuyant sur la recherche et l'expérience pratique d'expatriés, ce livre permet de nourrir une réflexion autour du choix de partir. Il aide à se poser les bonnes questions. Il présente les intervenants qui témoignent aussi dans un cours de mobilité internationale à l'ESSEC.

**Martine TARDIVEL, Directrice en France d'ORC Worldwide, développe les problématiques liées à la rémunération des expatriés :**

Elle avoue que dans son métier de consultante, elle est davantage en relation avec les DRH qu'avec les expatriés. En revanche, elle sait que le manque de transparence d'une matière aussi complexe que le "package" peut conduire à un sentiment d'iniquité au sein de la population des expatriés, une perte progressive de confiance, voire un échec.

Elle commence par présenter ORC Worldwide, une entreprise internationale de conseil en gestion des ressources humaines, avec une forte valeur ajoutée en rémunérations nationales, globales et internationales. Les origines d'ORC remontent à 1922, lorsque John D. Rockefeller Jr. fit appel à un cabinet juridique pour constituer une équipe qualifiée de conseils dans le domaine des



relations du travail. Aujourd'hui, ORC est pionnier dans le domaine de la mobilité internationale et est reconnu pour avoir inventé, dans les années 1950, la politique d'égalisation à partir du pays d'origine (ORC Balance Sheet). ORC accompagne les DRH de deux mille cinq cents clients aux USA, et de mille cinq ans autres dans le reste du monde.

Elle remarque que la préoccupation de communication, ou de transparence, quant à la politique de rémunération des expatriés, est relativement récente pour les entreprises. Aujourd'hui, elles savent qu'il faut être vigilant à maintenir la confiance au sein de l'entreprise. Or, la question de la rémunération des expatriés s'est complexifiée depuis les dix dernières années :

Avant, les entreprises étaient franco-française, la mobilité internationale consistait principalement à envoyer des français dans des pays du tiers-monde. Aujourd'hui, les expatriés sont plus nombreux, et sont des nationalités, et de profils très différents. Les motifs de transferts ne sont plus les mêmes et les destinations changent. D'un autre côté, la volonté d'optimiser les coûts, et d'avoir un retour sur investissement s'accroît. Ainsi, aujourd'hui, on peut observer une grande diversification des « package d'expatriés ».

### **Elle détaille les politiques de rémunération actuelles :**

#### Deux grands systèmes perdurent :

- L'ancrage de la rémunération sur le pays d'origine : départ d'un pays riche vers un pays en voie de développement.
- L'ancrage de la rémunération sur le pays d'affectation quand les deux pays sont « compatibles » ou dans le cadre d'une politique pour les juniors.

Ensuite, il existe des combinaisons mixtes via « net à net » qui prennent en compte avant tout le niveau de vie en fonction d'indices internationaux. Soit on attribue le net le plus élevé après comparaison, soit on adapte le salaire pour garantir le même niveau de vie dans les deux pays (approche « local plus »)

#### Enfin, de nouvelles approches apparaissent :

- La localisation qui égalise le traitement de l'expatrié à celui des locaux. En général, cela se met en place après une période conséquente déjà passée dans le pays d'accueil.
- Les missions de courtes durée avec supplément de rémunération.
- Le système de « commuting » dans lequel le salarié revient une fois par semaine dans le pays d'origine.

Il peut donc arriver que l'on retire une partie du salaire à l'expatrié quand le différentiel de coût de vie entre les deux pays est négatif.

### **Ensuite, elle décrit des techniques pour bien communiquer sur ces aspects :**

#### L'entreprise doit être en mesure de répondre au moins aux questions concernant:

- Les principes de sa politique de mobilité, et le calcul de la rémunération.
- Les éléments du package, quel accompagnement est proposé ?
- Le type de contrat : il y a-t-il une suspension de contrat ou un contrat local? Qui est l'employeur ?
- Les conséquences de ce départ sur la protection sociale, la retraite, le chômage...
- Qui paie quoi et où ? Qui se partage les responsabilités ?
- La fréquence et les conséquences des révisions de salaire ou du package.
- Qui est le référent dans le pays d'origine, et dans le pays d'accueil ?
- Y a-t-il une assistance locale prise en charge par l'entreprise. Les conditions de rapatriement sont-elles contractuelles ?
- L'environnement local, familial du pays d'accueil.
- Les garanties ou les usages concernant le salaire et l'emploi proposé au retour.
- Les changements éventuels de statut (détaché, expatriés, local ??)
- Les différences entre les pratiques de l'entreprise et celle du marché.



L'entreprise peut répondre à ces préoccupations de plusieurs manières :

Elle doit former les acteurs de la mobilité, organiser des entretiens avec le salarié et son conjoint. L'édition de documents tels que contrats, feuille de calcul, charte de mobilité, guide s'avère nécessaire. Des supports personnalisés tels que des livrets ou des CD-Rom sur le pays d'accueil et l'évaluation des conditions de vie sont également importants. Par ailleurs, un conseil fiscal pris en charge par l'employeur est bienvenu. Ne pas négliger l'accès à un intranet pour mettre en place un réseau d'appartenance au Groupe, des contacts, un parrain... D'autre part, la mise en place d'un suivi sous formes de mails, visites, newsletter, conférences téléphoniques est un plus. Enfin, concernant le retour, il est bon de pouvoir justifier d'une gestion des carrières, d'un organigramme de remplacement, etc...

Elle cite deux outils pour les entreprises :

- L'*expatriate program opinion surveys* d'ORC Worldwide. Ce site d'informations pour les acteurs de la mobilité internationale présente des sondages et des pratiques. Il souligne entre autre que les expatriés se plaignent avant tout d'une faible et mauvaise communication. Ensuite, apparaît le manque d'assistance sur place, le défaut de gestion de carrière, et l'iniquité ou l'inconstance de traitement. Cela varie en fonction de la destination.
- Le programme VICKY (*Virtual International Compensation Knowledge instructor*) qui explique la politique de mobilité (avec une jolie voix féminine) pour assurer aux expatriés d'avoir tous le même son de cloche.

**Dans le public, on se demande à quel moment négocier les conditions d'un rapatriement. Qui détermine quand les raisons sont valables, ou la situation critique ? L'entreprise ou le gouvernement... ?**

Martine Tardivel répond qu'en tous les cas, c'est l'expatrié qui doit décider quand il préfère rentrer. Avoir un sentiment d'insécurité doit suffire à vous rapatrier si vous le souhaitez

**Nathalie LORRAIN, dirigeante d'itinéraires Interculturels = (i)2, expose ensuite l'évolution des formations interculturelles.**

Elle présente d'abord (i)2, un cabinet de conseil et formation en interculturel : (i)2 accompagne l'internationalisation des équipes dans cinquante-cinq pays depuis 1997 en développant les compétences, attitudes et réflexes interculturels pour des expatriés, d'abord, puis pour de nouveaux publics comme des managers d'équipes multiculturelles, des techniciens transférant leur savoir-faire, des acheteurs à l'international... (i)2 est un spécialiste et un pionnier.

Concernant les destinations majoritaires, elle a noté une évolution : d'abord les équipes se dirigeaient vers l'Europe centrale, puis il y eut un boom vers l'Amérique Latine qui s'est essoufflé. Ensuite, est arrivé la Chine, et plus récemment l'Inde.

Si aujourd'hui plus personne ne se pose la question de la nécessité des formations interculturelles pour les expatriés, il est difficile de rendre compte d'un retour sur investissement pour les entreprises. Seuls des témoignages de satisfaction peuvent servir à constater leur utilité. Elle cite le verbatim des participants à ces formations qui montre le bénéfice pour les expatriés, l'entreprise, et les DRH en agissant à plusieurs niveaux :

- **Anticiper** pour initier le processus d'adaptation et réduire l'ampleur du choc : il va s'agir de rassurer, impliquer le conjoint, préparer les futurs enjeux professionnels et personnels de l'expatrié, identifier les besoins personnels en formation, suivi.
- **Suivre** l'expatrié pendant sa mobilité : l'aider à répondre aux premières difficultés concrètes, continuer l'apprentissage culturel. D'un autre côté, former l'équipe locale qui reçoit l'expatrié pour plus d'efficacité professionnelle.
- **Gérer le retour** pour aider à reprendre des repères, capitaliser sur cette expérience, préparer le contre-choc culturel, et accueillir !

Elle note que les formations proposées ont évolué vers plus de réalisme et multiculturalisme. Il ne s'agit plus de remplacer les livres de culture générale. Ainsi, elle propose des études de cas, et de l'expérimentation sur l'interculturalisme. D'autres part, elle ne forme plus seulement les collaborateurs « immergés » mais aussi les collaborateurs « exposés », ainsi que les pilotes des projets.



Les consultants de (i)2 sont des quinquas qui ont une expérience de vie à l'étranger et non plus un seul diplôme universitaire.

**Etienne GOUSSON, Directeur de la Mobilité Internationale au sein du Groupe l'OREAL présente un programme d'intégration et d'accueil des « impatriés » : *Passport to France***

Il commence par rappeler que l'Oréal est un groupe de 52 000 salariés avec la particularité d'être très décentralisé. Au siège, en France, on reçoit beaucoup d' « impatriés », souvent des juniors qui peuvent ainsi connaître le réseau L'Oréal.

Très vite, il a constaté que les « impatriés » n'étaient pas performants en France, alors qu'ils étaient excellents dans leur pays d'origine. D'un autre côté, eux étaient peu satisfaits de leur séjour et expliquaient : « *We aren't plug and play* ». Par exemple, il caricature les spécificités des réunions à la française souvent surprenantes pour les nouveaux arrivants : tout le monde arrive en retard à une réunion sans ordre du jour, et tout le monde parle en même temps en français...

Son service a donc enquêté et mis en place *Passport to France* en 2005. Ainsi, en 2004, 17% des impatriés ne se sentaient pas intégrés au bout de d'un an au siège. En 2006, ce chiffre baisse à 11%. Il reste du travail mais il constate aussi une forte évolution dans le verbatim des collaborateurs. Selon lui le principal levier d'intégration de l'expatrié réside dans l'implication du manager.

*Passport to France* met en relation le DRH, les managers, un *welcome service* (2 personnes à plein temps), et un relais RH autour du collaborateur étranger. Il s'agit de lui fournir une aide pratique, d'aider son intégration professionnelle, lui apprendre le français, et enfin, lui offrir le soutien et le suivi d'un responsable ressources humaines. Il a un interlocuteur privilégié dans l'entreprise et un « buddy » (une personne de la même nationalité en France depuis plus de 18 mois) pour toutes ces questions.

Concrètement, deux séminaires sont organisés à l'arrivée du collaborateur. Le premier *Key2France* présente la culture de l'Oréal et propose des mises en situation sur deux jours avec le conjoint. Le second, d'une journée, *Managing Differences*, s'adresse aux managers et se concentre sur l'intégration du nouvel arrivant. Il insiste sur l'accueil matériel : préparer un ordinateur, prévoir un déjeuner pour le premier jour est un premier pas important.

Parallèlement, L'Oréal a édité un petit guide du siège (*qui fait quoi ?*).

Le Groupe propose une sortie dans des pubs tous les premiers jeudi du mois ainsi qu'un grand événement par mois pour les impatriés.

La conférence se poursuit par un cocktail...

**N'hésitez pas à poster des commentaires, questions, remarques anecdotes sur le blog de la formation permanente pour poursuivre l'échange sur ce thème: [www.essec-blog.fr](http://www.essec-blog.fr)**

**Plus d'infos :**

<http://www.orcworldwide.com/>

<http://www.interculturels.com/>

.../...