1. Enjeux de la sélection et constitution du vivier de candidats

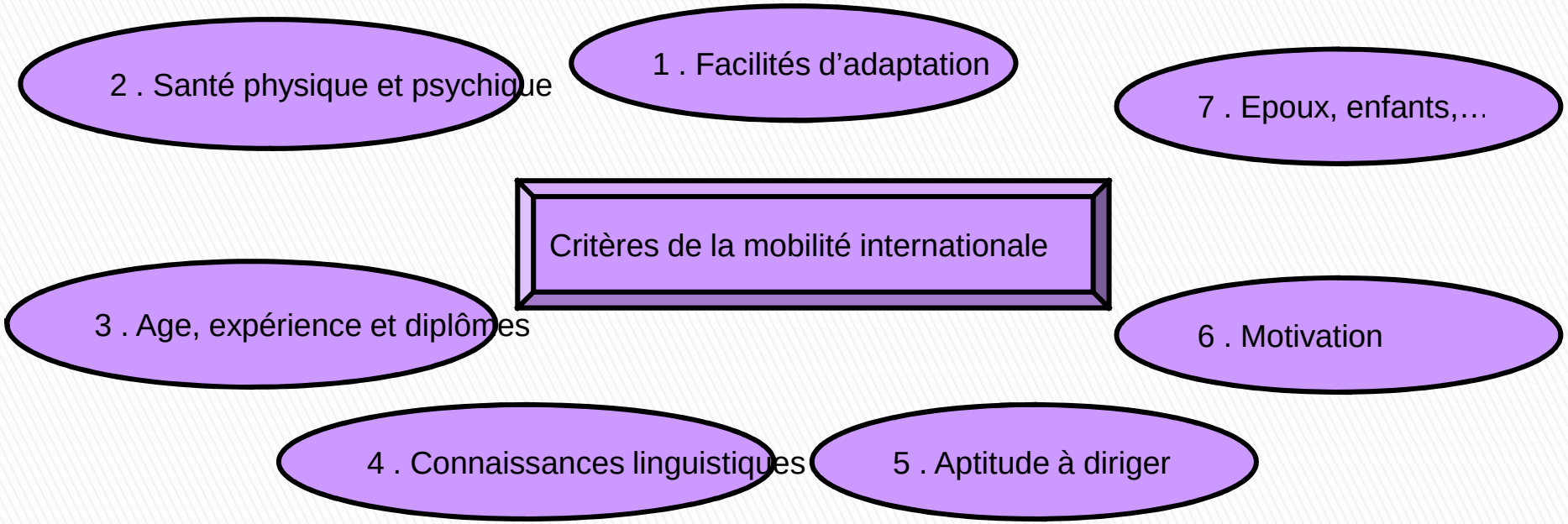
- <u>Enjeux de la sélection:</u> succès de la mission internationale

- <u>Objectifs:</u> évaluer si le candidat possède les compétences et la motivation, minimiser les risques d'échec, réussir l'affectation optimale des candidats

- <u>Constitution du vivier de candidats:</u>
  - Affichage du poste
  - Bases de données internes
  - Systèmes de recommandations

2. Les critères de sélection

A) Analyse des points stratégiques du profil pour réaliser un premier filtrage



B) Recours à des méthodes complémentaires pour aboutir à un choix définitif

✓L'entretien : la plus populaire mais pas nécessairement la plus efficace pour « resserrer les mailles du filet ».

✓Passation de tests de référence : pour identifier les candidats présentant les degrés de communication et d'adaptabilité requis.

✓Recours à des « assessment centers » : pour évaluer tout l'éventail des compétences techniques et relationnelles du candidat.

3. L'appréciation des critères

- **Les formulaires de demande d'emploi et les CV**: la collecte d'informations

- **Les entretiens**:
  - Plus ou moins structurés selon les pays
  - Individuels ou par panels

- **Les tests de sélection**
  - Tests psychométriques, de personnalité, mise en situation, habiletés physiques
  - Une conception difficile et un coût élevé

- **Les centres d'évaluation:** un coût élevé

- **Les références:** obtenir une évaluation du candidat auprès de tierces parties

- **Les autres méthodes:** exemple de la graphologie

Le témoignage d'un jeune expatrié : Laurent Labbé

- La volonté d'occuper un poste à l'international clairement affichée dès son entrée chez l'Oréal
- Le rôle de la gestion des carrières: identifier les potentiels au sein de leur population
- L'entretien avec le patron de la zone
- L'importance de la solidité du couple dans la réussite de l'expatriation

4. L'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CULTURELS

§1 = Etapes de l'adaptation culturelle d'un expatrié

2 - OPTIMISME : Enchantement et excitation suscités par la découverte d'un nouvel environnement.

4 - RETOUR A LA REALITE :
✓Ne se sent pas intégré.
✓ Réalise qu'il est un étranger dans un environnement qui ne lui est pas familier : mal du pays.

6 - ANALYSE :
✓Compréhension de ses succès et échecs.
✓Création de nouvelles valeurs/théories personnelles.

« LUNE DE MIEL » | CHOC CULTUREL | RECONCILIATION CULTURELLE

1 - UTOPIE : Sentiment que le déménagement est un rêve.

3 - DESILLUSIONS :
✓Découverte plus approfondie de l'environnement.
✓Constat des différences fondamentales avec son pays d'origine.

5 - EXPERIENCES :
✓Phase pratique.
✓Tente d'aborder les problèmes différemment.
✓« Feedback ».

7 - INTEGRATION :
✓Nouvelles connaissances, nouveaux comportements.
✓Acceptation du nouvel environnement.

§2 = Comment favoriser son adaptation culturelle ?

AVANT LE DEPART

✓S'informer sur le pays d'accueil.
✓Suivre, le cas échéant, un stage de formation interculturelle proposé par son entreprise. AREVA VEOLIA envt
✓Effectuer un voyage de reconnaissance.
✓Apprendre la langue du pays d'accueil (ou au moins ses rudiments).
✓Recourir, le cas échéant, au service de « coaching » parfois mis en place par l'employeur (possibilité de poursuivre l'accompagnement sur place).

UNE FOIS SUR PLACE

✓Aller vers les autres afin de comprendre les us et coutumes.
✓Parler le plus souvent possible la langue du pays d'accueil.
✓Privilégier les activités sociales, prendre contact avec le tissu associatif local.
✓Essayer de vivre au même rythme que les autochtones.
✓Partager ses expériences au sein d'une « communauté d'expatriés ».
✓Profiter de son activité professionnelle pour nouer des contacts avec des locaux.
✓Encourager son conjoint, ses enfants à être « acteurs » de leur adaptation pour leur éviter un sentiment d'isolement.

5. LA FAMILLE ET LE CONJOINT DE L'EXPATRIE

1 = Pourquoi prendre en compte la famille et le conjoint ?

A) Le constat

✓Le principal frein à l'expatriation et la principale cause d'échec : la famille et les conjoints de l'expatrié.

✓Si la famille proche de l'expatrié n'est pas heureuse, répercussions sur le travail de l'expatrié :

➡ Baisse de la productivité de l'expatrié ➡ Moindre performance pour l'entreprise.

B) Les craintes de la famille

✓Le conjoint est très souvent obligé de quitter son emploi : c'est un choix difficile car celui-ci peut être soucieux de ne pas sacrifier sa carrière.

✓La scolarisation des enfants.

C) Les risques d'une expatriation non réussie

✓ **Pour l'expatrié :**

- Risque que l'expatrié retourne dans son pays avant la fin de sa mission.
- Retour de l'expatriation : licenciement ou démission.

✓ **Pour l'entreprise :**

- Expatriation [illegible] rentabilisée.
- Risque de perdre un co[illegible]rateur d'où perte de compétences.

§2 = Les alternatives à l'expatriation classique

A) « L'euro commuting »

✓Le salarié passe la semaine dans un pays européen et retrouve domicile et famille le vendredi soir.

✓Pratique courante pour les pays voisins tels que l'Angleterre ou la Belgique.

B) L'expatriation virtuelle

✓Le salarié part pour quelques jours et reste en contact permanent, jusqu'à son retour dans son pays d'origine, grâce au téléphone et à Internet.

✓Cette formule est plus développée dans les entreprises de haute technologie qui utilisent beaucoup les réseaux et les banques de données (ex: Kodak France).

C) Les freins à ce nouveau type d'expatriation

- ✓ **Pas applicable pour toutes les fonctions ni pour toutes les entreprises.**
- ✓ Vise surtout les salariés expérimentés et les cadres confirmés.
- ✓ Impossible pour ceux dont la présence physique est incontournable: personnel hôtelier, chefs de chantier…

§3 = Les approches théoriques

A) Approche « Adaptibility-Screening »

Processus qui vise à évaluer :

- ✓ La **cohésion** d'une famille.
- ✓ La **capacité d'adaptation** d'une famille à un nouveau cadre de vie.
- ✓ La **capacité de résistance** d'une famille au stress provoqué par une expatriation.

B) Résultats de cette approche reprise et approfondie par BORSTOFF

- ✓ Les salariés non mariés sont plus volontaires que les autres pour une expatriation.
- ✓ Les salariés mariés, sans enfant ou avec des enfants qui ne sont pas en bas âge sont les plus susceptibles de bouger.
- ✓ Une expérience internationale précédente favorise la volonté de se porter candidat à l'expatriation.
- ✓ Les individus les plus carriéristes et les plus impliqués dans leur entreprise sont les plus motivés à partir.
- ✓ Les carrières et attitudes des conjoints vont avoir un impact significatif sur la volonté des salariés à se porter candidat pour une expatriation.
- ✓ La perception des salariés et de leurs époux respectifs concernant le soutien et l'accompagnement de l'entreprise pendant l'expatriation a un impact significatif sur la décision de s'expatrier.

§4 = Les nouvelles pratiques RH

A) Les nouveaux outils RH

✓Entretiens avant l'expatriation avec l'expatrié et son conjoint.

✓Aide à la recherche d'emploi (cabinet d'outplacement, mise à disposition de son réseau d'entreprises, accords plus ou moins formels entre grandes entreprises).

✓Assistance logistique (recherche d'un logement, inscription scolaire, informations sur le tissu associatif local, club de loisirs…).

✓Formations linguistiques.

✓Formations interculturelles : ces formations sont déterminantes car elles permettent de réfléchir sur le projet d'expatriation en famille. Parfois, elles peuvent révéler l'adhésion plus ou moins forte de la famille au projet d'expatriation.

B) Deux modalités offertes aux entreprises

- ✓ Soit les grandes entreprises structurées **s'occupent directement** de cet accompagnement au départ car elles ont intégré l'étape internationale dans les parcours professionnels de leurs agents.
- ✓ Soit les entreprises **décident de sous-traiter** cet accompagnement à des agences spécialisées.

III. Une gestion à adapter à cette population

1. Le package de l'expatrié : une rémunération spécifique
2. La gestion du retour

LA REMUNERATION DE L'EXPATRIE

- Depuis quelques années, déclin du nombre d'expatriés
  - coût élevé que représente une expatriation :
    - en moyenne, un expatrié « coûte » de 2 à 5 fois plus cher qu'un salarié dans son pays d'origine
    - dans la plupart des grandes villes, le coût de la vie est très élevé : il faut en tenir compte dans les compensations attribuées aux expatriés
- Effet de la crise
  - Révision, optimisation des process (Alsthom L'Oréal Danone)
  - La *compliance*, l'harmonisation fiscale et sociale croissante entre pays oblige à déclarer les revenus perçus dans le pays d'accueil

1. Le package de l'expatrié : une rémunération spécifique (1/2)

- <u>Objectif</u> : Définir un package **rentable** pour chaque partie et **juste**

- Les différents éléments :
  - Le salaire de base
  - La couverture sociale
  - Allocations diverses (coût de la vie, frais d'expatriation et d'éducation, prime de pays difficile)
  - Primes
  - Prise en charge du différentiel fiscal

Statut extrêmement avantageux qui peut être problématique vis-à-vis d'un local au même niveau de responsabilité

Actionnariat et mobilité :l'impérieux besoin d'information

- complexité des situations liées au package de rémunération et à la gymnastique fiscale complexe qui s'en suit
  - stock options, les actions gratuites, l'épargne salariale ou les compléments de retraite
- fourniture indispensable d'une information très claire au salarié
- prise de conscience de plus en plus aiguë des entreprises de la nécessité d'être « aux normes »

Certains sont candidats à l'expatriation dans des pays bien précis parce qu'ils connaissent l'optimisation possible. À l'inverse, d'autres pays ne trouvent pas preneur du fait de l'imposition des stock options par exemple... »

- problèmes de double, voire de triple imposition en cas de mobilité internationale ».

LA MISE EN CONFORMITÉ
des plans de rémunération à l'international, dans 60 pays (rémunération d'expatriation, rémunération différée, stock options et actions gratuites, plan d'épargne entreprise, intéressement, etc.).*« Nous avons* mis *en place des flux d'information automatisés sur certains* pays, explique le responsable Avantages sociaux, mobilité internationale et rémunération à la Société Générale. Les responsables RH *locaux* sont *systématiquement informés,* et peuvent *ainsi remplir leurs obligations déclaratives. »* De plus, une base d'information mondiale, qui rassemble tous les bénéficiaires de stock options, est accessible aux RH, à la fois en France et sur place. *« est très important d'impliquer les correspondants RH locaux sur* ces *problématiques »*

D'autant que le risque financier (les pénalités liées au non paiement de l'impôt) se double pour les entreprises d'un risque en termes d'image et de réputation

1. Le package de l'expatrié : une rémunération spécifique (2/2)

- Package défini au cas par cas

- 5 approches prévalent : *(Hodgetts Luthans Doh)*

Balance-sheet approach

Localization

Lump-sum method

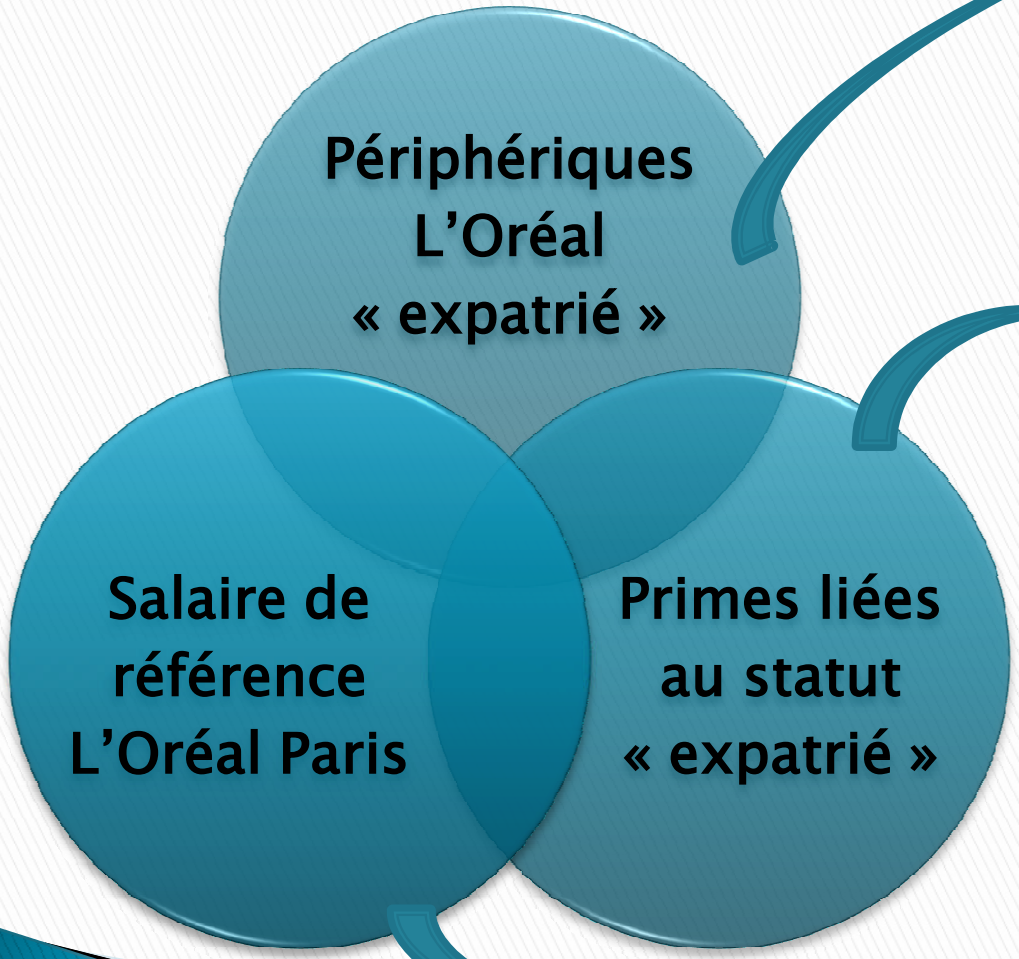
Cafeteria approach

Regional system

Un témoignage d'expatrié (1/2)

- L'expatriation d'un point de vue financier :
  - Expatriation moins intéressante financièrement aujourd'hui.
  - Europe : harmonisation progressive des niveaux de vie.
  - Salaires en Lettonie : + 30 à 40% / an actuellement.

Le témoignage d'expatrié (2/2) : Son package



- ✓ Logement « supérieur » payé
- ✓ Déménagement complet
- ✓ Mutuelle internationale familiale
- ✓ Accompagnement de l'épouse
  - ➔ à hauteur de 3 000 €
- ✓ Frais de téléphone portable

- ✓ Prime de « pays difficile »
- ✓ Prime de « rideau »

✓ Salaire brut de référence en France (servant de base aux cotisations)

✓ Salaire traduit en « net local » : - 6% dans son cas

2. La gestion du retour

- Principales raisons du retour :
  - Fin de la mission à l'étranger
  - Problèmes d'intégration
  - Echec de la mission

- Problèmes de réadaptation :
  - Changements d'organisation durant leur absence
  - Réadaptation aux standards de vie du pays d'origine
  - Espoirs déçus de promotion

- Stratégie pour une bonne transition :
  - Contrat qui prévoit les modalités de retour
  - Maintenir le contact avec le siège par le biais de missions pendant l'expatriation
  - Accompagnement de la famille
  - Communiquer sur les attentes de chacun tout au long du processus pour éviter les déceptions

La gestion du retour : exemple

- Un retour peu anticipé :
  - ✓ Son retour n'a pas été prévu à l'avance, pas de clause de rapatriation prévoyant son futur poste
  - ✓ Le terme de la mission n'a pas été fixé

- En revanche, le lien avec Paris a bien été entretenu :
  - ✓ Une réunion à Paris tous les 3 mois
  - ✓ Des évènements corporate réguliers

L'exemple d'EDF et de sa Charte d'expatriation

- **Principe : un retour réussi est avant tout un départ réussi.**

- **Seuls les cadres en situation de réussite professionnelle** doivent partir : ainsi leurs références de carrière les aideront à leur retour.

- **Le projet personnel d'expatriation doit s'appuyer sur un projet familial.**

- **Un poste potentiel au retour** doit être défini avant le départ grâce à un dialogue entre l'expatrié et le gestionnaire de carrière. Ce dernier a un rôle crucial: il doit proposer des postes pour lesquels la candidature restera attractive sur le marché interne de l'emploi. Il appuiera la candidature lorsque la carrière est recevable.

- **Un « voyage de retour »** est organisé avant la fin de l'expatriation : il s'agit de prendre contact avec les décideurs ayant des postes à pourvoir avant l'échéance du contrat.

- **Un bilan de fin de mission est dressé :** il convient d'évaluer la mission pour valider l'orientation de carrière au retour et donner au cadre un support pour exposer ce qu'il a fait.

- **Résultats : dans les deux mois du retour, 95% des expatriés ont un poste.**

Prospective: From international HRM to global HRM

- managing an international workforce :
  - Expatriates, frequent commuters, cross-cultural team members and specialists involved in intl knowledge transfer.

- Concerns managing Intl activities through the application of global rule-sets to HRM processes.
- Most organizations are gradually making this transition

International HRM

Global HRM