



Vous expatriez vos salariés : avez-vous pensé à tout ?

CAPital RH – septembre 2003

L'expatriation d'un salarié est très coûteuse pour l'entreprise, et pourtant c'est un investissement risqué : la mission peut mal se passer, le retour du collaborateur peut poser problème. Quelles sont les clés d'une expatriation réussie ?

Tout d'abord, s'assurer que l'on tient le bon candidat : quelles sont ses vraies motivations ? Quel est son rapport à la hiérarchie ? Doit-il être un bon manager ? Quelles sont ses facultés d'adaptation ?

Mais cela ne suffit pas. La préparation du salarié à l'expatriation est essentielle, même si la tendance est à la réduction de la durée des missions. Formation en langue, initiation à l'histoire, aux valeurs du pays d'accueil, voyages de reconnaissance, évidemment tout cela a un prix et reste l'apanage de grands groupes. On peut aussi sous-traiter à des sociétés spécialisées les aspects administratifs (visa, immatriculation au Consulat, scolarité), juridiques (contrats de travail, assistance fiscale), matériels (déménagement, logement, gestion des notes de frais) (ex. : www.hrvalley.com).

Même sans aller jusque là, quelques principes de bon sens sont à respecter. Par exemple, s'enquérir de la situation familiale. Votre collaborateur sera accaparé par ses nouvelles responsabilités mais son conjoint, s'il suit, aura abandonné son travail en France. Il sera le plus souvent isolé et confronté à un choc culturel plus ou moins violent. A cela peuvent s'ajouter les problèmes de scolarité pour les enfants, surtout au-delà du primaire.

C'est avant tout l'entourage familial du salarié qui détermine la réussite ou l'échec d'une expatriation.

La solution préconisée par beaucoup d'experts consiste tout simplement à demander à rencontrer le conjoint pour connaître son état d'esprit. Des sociétés privées se font fortes de lui trouver un emploi (ex : www.netexpat.com). C'est aussi une raison d'être du Centre Interentreprises de l'Expatriation (CINDEX) ou de partnerjob (www.partnerjob.com), partenariats de grands groupes qui proposent des bourses à l'emploi communes à leurs adhérents.

Ces aspects psychologiques vont bien entendu de pair avec le côté matériel : avantages en nature, primes de logement, aide au déménagement et, bien sûr la protection sociale du salarié.

Vous souhaitez garantir une retraite sans « trous » à votre salarié ? Passez par la Caisse des Français de l'Etranger (www.cfe.fr). Votre collaborateur entend garder le bénéfice du régime de l'assurance maladie des salariés ? Pour les pays signataires d'une convention avec la France, la CPAM propose la formule du détachement ou de l'expatriation. L'assurance chômage dispose également d'un régime expatrié. Tout cela pour garder la couverture sociale française, très protectrice : c'est l'option dont bénéficient 80% des expatriés ou des détachés.

On peut aller plus loin encore : extension territoriale de la mutuelle, complément différentiel de remboursement, ... mais aujourd'hui, les employeurs sont devenus plus regardants, la tendance est plutôt au « local plus », c'est à dire conditions de travail du droit local avec quelques avantages en sus. De même le montant des primes de mobilité est orienté à la baisse, surtout pour les déplacements au sein de l'U.E.

Sur le plan fiscal la double imposition, tant redoutée, ne menace véritablement le salarié que si son pays de destination n'a pas de convention fiscale avec la France.

Vous avez prévu tout cela ? C'est fort bien, mais il faut encore veiller, pendant toute la mission, à garder un lien très régulier avec le salarié. Vidéoconférence, téléphone portable, intranet, courriels facilitent les choses et évitent que l'exilé, passé les premiers mois d'euphorie, ne se sente oublié, perde de vue les objectifs. Il n'empêche, rien ne vaut un retour régulier à la maison-mère pour maintenir le contact.

Le lien doit être prolongé jusqu'au retour, moment crucial. Il vaut mieux le préparer 1 an à l'avance et en prévoir certaines modalités dans le contrat de travail. Le collaborateur subit en effet souvent une secousse « à l'atterrissage » : baisse du train de vie, de l'autonomie, des responsabilités parfois. Le nouveau poste peut lui paraître un peu ennuyeux. Avec raison parfois : difficile de travailler sa progression de carrière à distance, loin de la direction, des bruits de couloirs, tenu à l'écart des opportunités de postes. Et au retour l'expérience n'est pas systématiquement valorisée, le saut de compétences pas toujours reconnu.

Pour passer ce cap difficile, certaines sociétés déploient une savante panoplie : coaching de rapatriement, bilans de compétences, stages, parrainage. Une règle d'or, l'anticipation. Une réflexion, bien avant la réintégration du collaborateur, sur son évolution de carrière, tenant compte des compétences acquises, vous permettra d'échapper à cette statistique : près d'un expatrié sur trois quitte l'entreprise dans les deux ans qui suivent son retour...

« Sources et bibliographie

- « l'expatriation séduit de plus en plus de français » et « préparer ses finances à l'expatriation » - Le Figaro 20 juin et 28 août 2003
- « Régime sec pour les expatriés » – *Liaisons sociales* - mai 2003
- « Mobilité internationale : le nouveau défi des entreprises » - *le MOCI* - 20 février 2003
- « Carrière : le grand large est payant » – *le Nouvel Economiste* - 22 novembre 2002
- « le casse-tête des retours » – *Entreprises et carrières* – 11 juin 2002