



# LA LETTRE DES EXPATRIÉS

## Les expatriés au sein d'Air France ...



**L**a crise aidant, la situation des expatriés dans les grandes entreprises françaises est soumise à des changements allant à chaque fois vers plus de rigueur de gestion et vers une diminution du nombre d'expatriés : vous découvrirez

dans l'article ci-dessous cette tendance de fond générale. Au sein d'Air France l'évolution est la même avec de moins en moins d'expatriés (voir nos tableaux) issus d'AF ...mais paradoxalement on observe une hausse des expatriés KL : Dans le cadre du suivi de l'accord sur les fonctions combinées AF/KL à l'I&N, vos élus CFE-CGC seront vigilants à ce que l'équité soit bien respectée au sein de l'I&N d'autant plus que le Plan de Départ Volontaire devrait encore réduire en 2010 la part des personnels AF dans les équipes I&N.

N'hésitez pas à contacter vos élus CFE CGC pour leur communiquer toutes vos remarques, toujours traitées de manière confidentielle, ou bien nous rencontrer lors d'un de vos passages au siège

Vos élus au CE I&N : **Jean Pierre COMBES DEFONTIS, Thierry BOHN**

## Vos élus et représentants

### Coordinateur

**J-Pierre Combes Defontis**  
 Coordinateur du CI-DOM  
[combesdefontis@orange.fr](mailto:combesdefontis@orange.fr)

### Paris et expatriés

**Thierry Bohn**  
[thierry.bohn@cfecgcaf.fr](mailto:thierry.bohn@cfecgcaf.fr)

### Martinique

**Ghislaine Mazarin  
 Tony Martial  
 Clara Cine  
 Sonia Minger  
 André Bodart**

### Guadeloupe

**Clair Polynice  
 Françoise de la Reberdiere  
 François Jacoby-Koaly**

### Guyane

**Myriam Montgéné  
 Anne Cabezas  
 Marie Claude Blacodon  
 Christiane Jean Elie  
 Muriel Charlotte**

### Réunion

**Marie-France Rogers**



## Etre informé

Je désire recevoir «La lettre de l'Expatrié» par mail

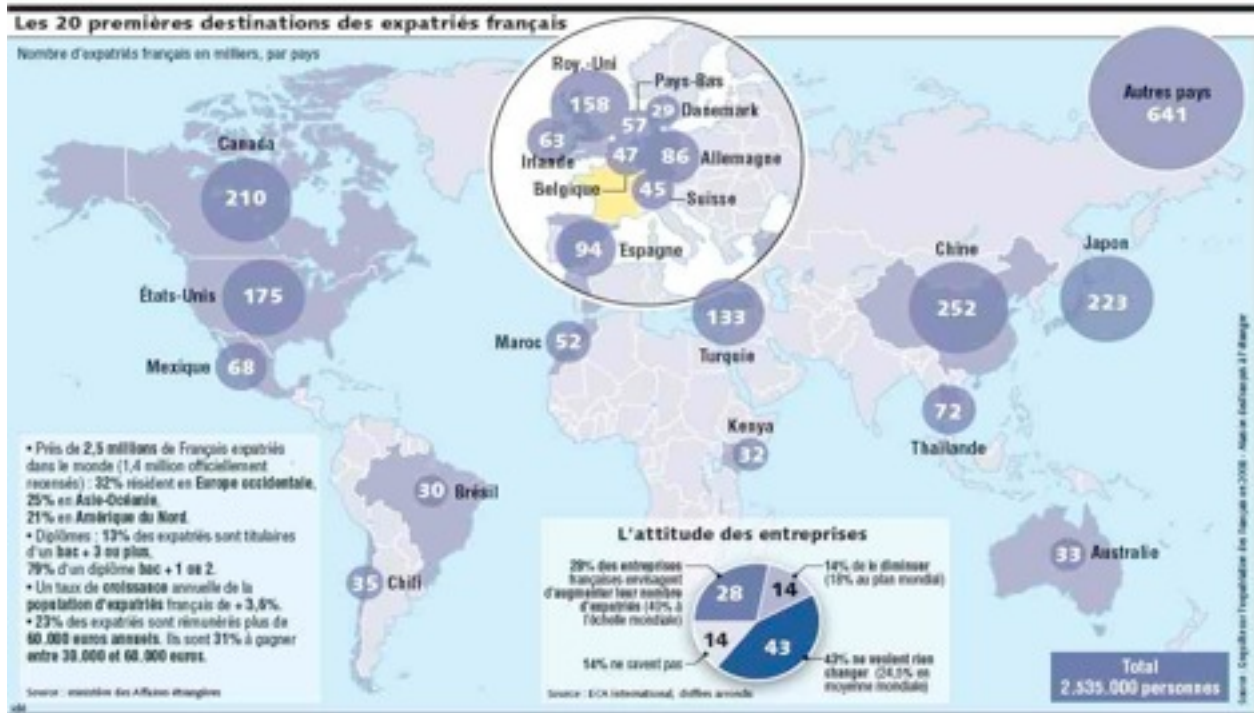
Nom: .....

Prénom: .....

Adresse mail personnelle:

.....@.....

# Crise et expatriation



**La crise économique pousse les entreprises à une gestion plus rigoureuse de leurs salariés à l'étranger. Les profils, les destinations ou les missions des expatriés changent, et les employeurs ont tendance à privilégier le développement sur place de talents locaux.**

Depuis le début de la crise et jusqu'au printemps dernier, quantité de financiers de la « Froggy Valley » (South Kensington), le quartier français de Londres, ont regagné la France. Durant l'été, les retours depuis la Russie se sont également multipliés. « Beaucoup d'expatriés à Moscou sont rentrés en France l'été dernier, car des entreprises françaises - dans l'immobilier notamment - ont décidé d'y baisser la voilure », explique un Français resté sur place. Le Japon aussi a connu de nombreux départs de financiers et de cadres employés par

l'industrie du luxe. Certains sont rentrés, quelquefois pour suivre l'activité Asie depuis l'Hexagone. D'autres - notamment des banquiers de BNP Paribas ou de Société Générale - ont déménagé à Hong Kong, ville moins chère que Tokyo. Des pays comme l'Australie ou encore Singapour seraient eux aussi touchés par une vague de départs. Et l'activité de certains lycées français locaux s'en ressent. En Australie, à Singapour mais aussi en Russie : « 30 % des camarades de ma fille au lycée français sont partis », explique un cadre dirigeant depuis Moscou. Contrairement aux établissements scolaires français de New York, de Madrid ou au lycée Charles-de-Gaulle de Londres, toujours très sollicités malgré la récession économique, le lycée de Moscou, qui, un temps, planifiait des travaux d'implantation sur un nouveau site, n'en parle plus aujourd'hui.

## Le difficile retour au bercail

De leur côté, les cabinets de chasse de têtes observent qu'un nombre croissant d'expatriés, quelle que soit leur localisation géographique, anticipent à la fois de gros changements dans leur entreprise et leur éventuel retour en France. « Un afflux de gens qui voulaient retourner à Paris sont venus tâter le terrain », confirme Jean-Marc Danton, associé chez Progress. Problème: les sièges français exploitent peu, voire négligent, les compétences acquises à l'étranger. Quant aux salariés, ils peinent parfois à se motiver sur un poste au siège moins exaltant que leur expérience à l'étranger. Anne Raphaël, directeur associé chez Boyden, renchérit : « Sur les deux derniers trimestres, c'est 80 % de courrier spontané en plus : des expatriés qui sont à Hong Kong depuis dix ans et qui voudraient y rester... Ou encore d'autres qui rentrent en France et ne sont pas forcément satisfaits du poste qu'on leur a réservé. » Si on leur en a réservé un !

Car l'une des constantes de l'expatriation est la gestion déficiente des retours. Alors, que dire par temps de crise économique ? Que la fin de l'âge d'or de l'expatriation a sonné depuis plusieurs années, et que la récession n'a rien arrangé.

Un expatrié coûte 2 à 3 fois plus cher qu'un salarié resté dans son pays d'origine, or l'heure est à la fois à l'internationalisation du business et aux économies. Résultat : les entreprises ont évolué vers une gestion plus rigoureuse de l'expatriation. Et même changé de vocabulaire, puisque « l'expat » cède désormais le terrain à l'« international assignee ». Un terme qui recouvre des dimensions diverses et des réalités très variées (lire ci-après). Même des institutions internationales, comme l'ONU, lorgnent les pratiques en vigueur au sein des entreprises privées pour professionnaliser leur propre gestion d'expatriés.

### **Des compensations financières**

« *L'« international assignee » est une variable importante des programmes de mobilité internationale* », prévient un salarié français, en poste à Moscou pour un groupe d'équipement industriel. « *Mes deux contrats de travail - un local et un autre avec le siège - n'incluent pas de clause de retour ; je ne suis, en conséquence, pas censé rentrer en France* », poursuit-il. Son logement et les frais de scolarité de ses enfants sont pris en charge par sa société, et une indemnité d'éloignement vient compenser divers manques à gagner. Lui appartient à une population de cadres internationaux qui évoluent de

pays en pays. Mais il existe bien d'autres profils.

Schneider Electric, l'un des groupes français avec Lafarge les plus engagés en termes d'effectifs hors du continent européen, gère quatre types de mobilité internationale : des missions courtes (« short-term assignment »), des expatriations classiques de trois à cinq ans visant à transférer du savoir-faire ou à développer des collaborateurs, des contrats locaux « plus » (améliorés) et un programme baptisé « Marco Polo ». « *Celui-ci permet, par exemple, à un jeune diplômé égyptien récemment recruté de partir deux ans en Afrique du Sud avant un retour dans son pays d'origine* », explique Dominique Laurent, directeur de la gestion du capital humain et de la performance chez Schneider Electric.

De Bouygues à Vinci en passant par Saint-Gobain, Arcelor, Suez, Renault ou PSA, une expatriation de type classique (quelques années à l'étranger en famille mais aussi, de plus en plus, en célibataire) se poursuit, parallèlement au développement de quantités d'autres missions plus spécifiques. « *La publication d'une « newsletter » toutes les deux semaines a favorisé 200 mouvements internationaux entre mars 2008 et septembre 2009. Nous comptons agir de façon analogue pour les missions courtes à l'étranger* », explique Maria Outters, en charge de la gestion du capital humain chez Sodexo. Un groupe qui s'est doté, en 2007, d'une charte de mobilité internationale globale. « *L'expatriation concerne 62 % du Top 300 des dirigeants du groupe* », précise Maria Outters.

### **Effectifs locaux**

Il n'empêche. La tendance actuelle est au développement d'effectifs locaux. « *Notre personnel de site est à 100 % local* », confirme Maria Outters. Et cette tendance concerne aussi les postes de direction. Schneider Electric, qui dénombrait 21 « general managers » français dans 35 pays émergents en 2004 n'en compte plus que 8 aujourd'hui. Une tendance qui touche aussi les politiques de mobilité internationale d'autres groupes français : Lafarge, Alcatel, Sanofi-Aventis, Air Liquide, Michelin, Legrand, Valeo etc. Au total, 840 salariés de Schneider Electric sont régis par des statuts de mobilité internationale sur un effectif de 114.000. Ils étaient bien plus nombreux à l'étranger par le passé.

Est-ce alors la fin des expatriés à vie ? « *Quelques collaborateurs avec un savoir-faire spécifique - peu nombreux - peuvent encore passer d'un pays à l'autre. Pour éviter l'instauration d'un statut d'expatrié à vie, nous proposons à ceux qui ont construit une vie familiale à l'étranger, et qui n'envisagent pas de rentrer en France, la transformation de leur contrat initial en contrat local. En général, ces contrats sont bien faits et nous tombons d'accord* », précise Dominique Laurent. Tous ceux qui espéraient encore tout à la fois s'enrichir et développer de longues carrières hors de France vont donc déchanter. Car les entreprises sont décidées à « localiser » les salariés demeurés hors de France depuis de nombreuses années. A l'exception peut-être des salariés à très hautes qualifications.

( Source LES ECHOS Oct 09 )

## Infos expatriés AF et KL

Lors du comité de suivi trimestriel mis en place dans le cadre de l'accord sur les fonctions combinées AF/KL à l'I&N, des indicateurs nous sont communiqués sur les situations respectives des expatriés AF et KL. Le tableau ci-dessous reprend les effectifs expatriés AF et KL au 30 Avril 09 et au 31 Août 09.

Effectifs AF KL au 30/04/09

Effectifs AF KL au 31/08/09

CDR	Personnel Expatrié AF	Personnel expatrié KL	Total
ASIE	24	17	41
COI	11	3	14
EUROPE	48	37	85
AMERIQUE	21	8	29
AFRIQUE	63	23	86
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>88</b>	<b>255</b>

CDR	Personnel Expatrié AF	Personnel expatrié KL	Total
ASIE	24	19	43
COI	8	2	10
EUROPE	43	37	80
AMERIQUE	20	10	30
AFRIQUE	60	26	86
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>94</b>	<b>249</b>

En 4 mois, 6 postes d'expatriés au total AF+KL ont disparu. Mais pour AF c'est 12 postes en moins tandis que pour KL 6 nouveaux postes ont été créés. 12 postes en moins c'est autant de passionnantes opportunités de carrière à l'étranger qui échappent aux cadres AF. La CFE CGC a alerté la Direction sur cette « dérive » concernant le nombre de postes expats offerts aux cadres AF et nous serons particulièrement attentifs à cette évolution au cours des prochains comités de suivi.

### Les nouveaux visages des expatriés

- De « hauts potentiels » envoyés à l'étranger avec une clause de retour dans le cadre d'un programme de développement de talents.
- Des expatriés pour trois à cinq ans, en famille ou célibataires, munis de contrats renouvelables (l'un local, l'autre avec le siège) assortis ou non d'une clause de retour.
- Des salariés étrangers de groupes français.
- De jeunes diplômés sous contrat « local plus » (amélioré).
- Des quadras célibataires ou seniors dont les enfants sont élevés (\*), envoyés sur des projets de six mois à un an et demi.
- Des experts pointus sans responsabilité managériale, envoyés en « pompiers » dans des zones dangereuses. Fortement rémunérés, ils savent que, de retour au siège français, ils n'ont rien à espérer en termes de progression de carrière.
- Des « flexpatriés » en déplacement constant, toujours à jongler entre deux avions et de courts répités dans les salons VIP des aéroports.
- Des « commuters », équivalents des « flexpatriés » mais sur des trajets plus courts.
- Des experts de la mobilité virtuelle qui travaillent à l'international depuis leur bureau basé en France.
- Des « célibataires géographiques » envoyés à l'étranger sans leur famille (du fait des conditions difficiles du pays, de la carrière d'un conjoint à préserver, de difficultés scolaires d'un enfant ou encore pour des questions de coûts non explicitement avouées).(\*) *Depuis 1998, la proportion d'expatriés parents d'enfants âgés de moins de dix-huit ans est passée de 47 % à 35 % aujourd'hui, d'après ECA International.*

**Adhérer**

**Je désire adhérer à la CFE-CGC Air France**

Nom: .....

Prénom: .....

Affectation .....

Adresse mail personnelle: .....@.....