

On ne revient pas indemne d'une expérience à l'international. Pourtant, si c'était à refaire, ils le referaient certainement. Tel est le sentiment général qui s'est dégagé de la table ronde « *mobilité internationale* » organisée conjointement par l'EM Lyon, InterMines et UniAgro le 5 avril 2011.

Mobilité internationale : quelle valeur ajoutée dans la gestion de carrières ?



Il s'agissait de quatre à apporter leur éclairage et donner leurs conseils sur la très large question de la mobilité internationale : Pierre-Yves Mourgue (Directeur général France d'Aggreko), Jacques-Olivier Meyer (conseil RH internationales au cabinet Intefi), Juliette Li (consultante en recrutement au cabinet Floriane de Saint-Pierre & Associés) et Ludovic Bertrand (DRH Talents et Compétences chez Bel). (de gauche à droite sur la photo).

Perte des repères

Après un démarrage dans le groupe Veolia en France, **Pierre-Yves Mourgue (PG85)** est parti une première fois, au Brésil, passant de la gestion d'une unité de 100 personnes à une unité de 3500. « *Même activité, mais un saut de taille énorme, dans un contexte de langue et de culture très différent, quoique le Brésil soit un pays typé latin* ». Les préparatifs de départ sont avant tout administratifs et culturels (apprentissage de la langue). « *Une fois sur place, tout va très vite. La période de recouvrement*

avec le prédécesseur se limite à deux semaines. Ensuite, on est seul, place à l'autonomie et aux fortes qualités d'adaptation pour gérer les imprévus ». Quelques années plus tard, nouveau départ, pour la Roumanie cette fois. « *Je suis passé du secteur de l'eau au secteur de l'énergie, d'un poste opérationnel à un poste plus fonctionnel de patron dans un pays héritant d'un passé communiste. Le changement de secteur au sein du groupe vous fait perdre la culture interne, la connaissance des réseaux, ceux-là même que vous auriez sollicités pour inviter des collaborateurs à vous rejoindre.* »

Pierre-Yves explique que le choix de partir à l'étranger dépasse largement la question du poste. « *Vous pouvez partir seul ou en famille, et dans ce cas, la famille tient... ou ne tient pas* ». **Jacques-Olivier Meyer** ajoute : « *l'enjeu de la mobilité recouvre également la question du sens personnel que l'on donne à cette mobilité, le maintien de son réseau, le statut (contrats, rémunération...) et ce qui va se passer après ce poste.* » Du point de vue de l'entreprise, « *la mobilité géographique d'un collaborateur est un des facteurs qui aura démontré sa capacité à apprendre* », explique

Ludovic Bertrand. Le modèle managérial repose en effet sur deux piliers que sont la contribution (compétences opérationnelles) et le potentiel. « *La mobilité internationale expose le manager à une complexité beaucoup plus forte que ce qu'il peut rencontrer dans son pays. Accédant à un niveau de responsabilité largement plus important, il fait face à des situations complexes, imprévisibles qui n'existent pas sur les marchés matures.* » C'est pourquoi, chez Bel, dans un objectif de développement interne et de réduction du turn-over, la mobilité géographique est aujourd'hui un passage quasi obligé du parcours.

Des critères qui évoluent

Même remarque de la part de Juliette Li, spécialiste des marchés asiatiques : « *dans le luxe, la mobilité géographique fait partie des passages obligés* ». Dans ce secteur, l'image de marque des produits français est telle que la mobilité s'effectue encore très fréquemment de la France vers l'étranger. Un passage en Asie, qui connaît une croissance de 20% par an, est

très prometteur. **Juliette Li** a observé que les postes de direction internationale sont actuellement proposés aux personnes passées en Asie plutôt qu'à celles qui sont passées aux USA. Le mouvement historique, de la France vers le reste du monde, n'a plus cours chez Bel. Cinq bassins d'emploi régionaux ont été définis (Moyen-Orient et Inde, Asie et Pacifique, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe) au sein desquels la plupart des mouvements s'opèrent désormais. Mais pour certains postes, la mobilité est organisée de manière globale d'un bassin à un autre, et dans ce cas, pas uniquement de l'Europe vers les autres continents, mais aussi du Sud vers le Sud par exemple. De plus chez Bel, chaque filiale doit à la fois fournir des postes pour des candidats étrangers et des candidats à la mobilité. Selon la typologie des marchés intérieurs et la taille de la filiale, certains pays peuvent jouer le rôle d'incubateur (petite filiale telle que le Royaume-Uni ou les Pays-Bas où les bons profils ne feront qu'un bref passage) ou d'auberge de

talents (postes ou filiales tremplins qui permettent de développer sa carrière).

La négociation des conditions d'expatriation est passée d'une démarche très monolithique à la coexistence d'une multitude de packages, chacun étant négocié selon l'intérêt respectif du collaborateur et de l'entreprise : si le changement est qualifié de *strategic move* (favorable à la fois à l'entreprise et au salarié), le package sera complet. Si l'intérêt est évident pour l'employé sans l'être autant pour l'entreprise, le package sera moins avantageux.

Vigilance et gestion du retour

L'avantage relatif d'un parcours avec mobilité internationale dépend fortement de la taille et de l'histoire de l'employeur. L'internationalisation du parcours est évidente et normale pour une fonction "finance" dans une grande société et représente un atout incontestable dans une entreprise en transition. Dans des entreprises qui cherchent à s'internationaliser, elle

peut être un plus, mais n'est pas garante d'une promotion intéressante.

Pierre-Yves Mourgue suggère d'être attentif à ne pas changer sur tous les critères en même temps : poste, secteur, zone géographique. Pour lui, changer un ou deux critères sur les trois semble raisonnable. Même dans ces conditions, il insiste sur la nécessaire résistance physique pour apprendre vite, faire face à la perte des repères, gérer le stress et l'éloignement de ses bases personnelles et professionnelles.

Jacques Olivier Meyer a constaté que près d'un quart des personnes quittaient leur entreprise dans les deux ans qui suivent leur retour d'expatriation. Fort de ce constat, il souligne deux points importants. Sur le plan contractuel, il conseille de ne pas se battre coûte que coûte pour obtenir le statut d'expatrié (statut qui permet de suspendre le contrat en France pendant la période à l'étranger pour le reprendre à son retour) car ce statut est une fausse garantie de reprise, dans le contexte très incertain auquel sont confrontées les entreprises. Et dans le registre du réseau personnel et professionnel, il invite le partant à faire l'effort de garder les liens avec ses anciens collègues, qu'ils restent ou non dans l'entreprise où il les a connus. Au retour, ce seront autant de contacts possibles dans différentes sociétés au gré des mobilités ayant eu cours en France.

La façon dont s'opère le retour dépend beaucoup de la composition socio-culturelle de l'entreprise. Dans une entreprise encore très franco-française, une expérience internationale peu commune peut marginaliser. Ce qui n'est pas le cas dans une entreprise dont les membres de direction sont de nationalités différentes. Dans tous les cas, « *vous développez votre mobilité pour vous, avant de le faire pour votre entreprise* » explique Pierre-Yves Mourgue. « *Souvent, personne n'attend votre retour.* »

« *La mobilité internationale c'est 50% de raison, 50% de tripes et 100% de ceux qui l'ont tenté ont gagné* », conclut Pierre-Yves Mourgue. Un enthousiasme partagé par nombre de participants de la soirée. ♦

Et fiscalement, quelles optimisations ?

« **M**obilité internationale : comment optimiser financièrement et fiscalement son départ et son retour ? », tel était le thème de la conférence proposée le 17 mai 2011 par MAGDAE, cabinet de planification financière et de gestion privée.

« *La réponse à cette question est une demande forte de nos clients* », précise Xavier Ducourau, Associé gérant du cabinet. Si la mobilité internationale des cadres dirigeants est aujourd'hui habituelle, les importants leviers d'optimisation offerts par les statuts d'impatrié et d'expatrié sont souvent méconnus voire ignorés, à commencer par les DRH.

MAGDAE a développé une expertise pour apporter les clés, traditionnellement réservées à un cercle d'initiés, afin d'optimiser la situation fiscale et patrimoniale de ses clients. A la base, il s'agit de déterminer avec précision le statut (impatrié, expatrié, résident, non résident) et d'en mesurer les conséquences financières, juridiques, fiscales et sociales. Dans un deuxième temps vient l'analyse des cas d'exonération et l'utilisation des leviers offerts par le législateur : impôt sur le revenu (jusqu'à 40% d'abattement via les primes d'impatriation et d'expatriation), plus-values, prélèvements sociaux et ISF (jusqu'à 100% d'abattement pendant 5 ans).

« *Nous travaillons en partenariat avec les spécialistes du droit sur les grands leviers d'optimisation (ISF, transmission et investissements) et conseillons les DRH. Notre valeur ajoutée est de mettre en œuvre le conseil de A à Z, en agissant comme interlocuteur unique, source de gain de temps appréciée de nos clients* », explique Xavier Ducourau.

Il existe des écueils à éviter (sortie de statut, détention de l'immobilier via une SCI, fiducies...). A ne pas sous-estimer non plus, l'incidence fiscale des dates de changement de statut et les nombreuses formalités à effectuer autour du départ ou du retour, qu'elles soient fiscales (déclarations et échéances) ou bancaires (clôtures ou ouvertures de comptes).

Mais cela peut s'avérer gagnant. Xavier cite le cas d'expatriés de retour en France exonérant 40% de leurs revenus, d'expatriés se constituant un patrimoine immobilier en France exonéré d'ISF ou encore d'expatriés organisant leur transmission à coût zéro en profitant de leur statut.

VB

MAGDAE anime régulièrement des conférences pour une dizaine de réseaux de diplômés de grandes écoles d'ingénieur et de commerce.

www.magdae.com, contact@magdae.com, 01 71 18 20 24