

Un choix de carrière et de vie

Les cadres expatriés à l'étranger pour le compte de leur entreprise doivent s'adapter à des situations parfois difficiles, notamment dans les pays du tiers-monde. Mais la découverte d'autres cultures, les avantages de carrière et une certaine marge de liberté semblent compenser ces inconvénients...

L'expatriation, ce n'est pas le club Med ! » Michel Bihry, responsable du personnel chez Syngenta Seeds, s'y connaît : des cadres motivés pour partir travailler à l'étranger qui abandonnent au dernier moment, il en a vu. Son groupe, un des leaders mondiaux dans les semences, emploie 25 000 salariés dans 90 pays. Les différences de culture, les coutumes et modes de vie étrangers paraissent au premier abord passionnant ; mais quand il s'agit de s'installer dans un nouveau pays, c'est une toute autre histoire.

« Au choix de carrière s'ajoute la décision de vivre à l'étranger, loin de sa famille et de ses amis. Des moments de doute, il y en a toujours ! », témoigne, en Algérie, Patrice Moineau, « project manager » chez Promasidor, spécialisé dans les produits alimentaires en poudre. Le cadre a toujours travaillé comme expatrié depuis 1974 pour le compte de différentes entreprises. Et ne pourrait plus envisager de travailler autrement.

Mieux vaut alors faire preuve de souplesse et d'ouverture d'esprit. Tout d'abord, la barrière de la langue ; si l'anglais n'est en théorie plus un problème dans la plupart des pays, il est toujours utile de maîtriser la langue locale. C'est même l'un des premiers facteurs d'intégration, comme l'assure Robert Popielarski, directeur de

production chez Bouygues Bâtiment International en Guinée Equatoriale : il parle l'anglais, l'espagnol, le russe, et possède quelques bases en hongrois et en turkmène !

« Pour être expatrié, il faut aimer communiquer, être curieux et avoir des facilités en termes de capacité d'adaptation. On est amené à côtoyer beaucoup de choses différentes et parfois dures », raconte pour sa part Christian Pernoud. Ce directeur général de Pinault-Printemps-Redoute a été expatrié à sept occasions durant sa carrière, dans cinq pays africains, et a connu la guerre civile.

Guerre civile, coup d'Etat

Robert Popielarski, lui, a même dû stopper net un de ses projets en Côte d'Ivoire. « Je travaillais à la construction d'un pont de 1500 m sur la lagune d'Abidjan ; suite à un coup d'Etat, on a tout arrêté... », se souvient-il. Le site expatriation.com, qui propose un « baromètre hebdomadaire des points chauds de la planète » est souvent consulté par les entreprises, tout comme le site du ministère des Affaires étrangères. En cas d'instabilité trop forte, les pouvoirs publics peuvent d'ailleurs demander aux entreprises de rapatrier leurs expatriés.

Dans tous les cas, les cadres concernés assurent que la charge de travail est très importante, peut-être davantage que pour des postes en France. « Sur mon dernier chantier, je travaillais six



Bouygues emploie de nombreux expatriés sur ses chantiers à l'étranger. (dr)

jours sur sept, livre Antoine Rabiniaux directeur de projet chez Technip aux Emirats Arabes Unis. Je commençais à sept heures du matin et finissais à vingt heures ».

Pourtant, la plupart des expatriés s'estiment privilégiés et ne songent pas changer ni de style de vie, ni de carrière. Patrice Moineau, en poste à Alger, explique que l'expatriation lui a permis, ainsi qu'à sa famille, « de rencontrer des gens de différentes nationalités et cultures, de différents profils que nous n'aurions sans doute pas croisés en France. Ils nous ont apporté beaucoup et ont sans

doute participé à faire ce que nous sommes aujourd'hui ».

D'autres évoquent la grande marge de liberté dont ils disposent à l'étranger. Lorsque Robert Popielarski a travaillé à la réalisation d'une centrale thermique en Côte d'Ivoire, personne n'a exigé qu'il soit « diplômé de Polytechnique »... Christian Pernoud, du groupe Pinault-Printemps-Redoute confirme : « Il y a beaucoup moins de lourdeur administrative à gérer et de procédures. On gagne en liberté ».

Tous, enfin, reconnaissent que le statut d'expatrié procure de nombreux avantages financiers : sursalaire de 25

à 45% selon la localisation, les risques et le coût de la vie du pays, logement payé, éducation des enfants prise en charge, retours en France payés une fois par an... De quoi finir de convaincre de jeunes diplômés ? Les postes d'expatrié sont en général confiés à des cadres expérimentés ; pour se faire une idée de cette facette bien particulière du monde du travail, reste la solution du Volontariat International en entreprise (voir encadré). Mais à ce jour, plus de 40 000 CV ont été déposés...

Akian DECLOITRE

PATRICE MOINEAU, PROJECT MANAGER EN ALGERIE

« Savoir pourquoi on part »

Patrice Moineau travaille actuellement pour Promasidor, un groupe anglo-saxon spécialisé dans la production de produits alimentaires en poudre. Expatrié depuis toujours, il revient avec réalisme sur sa carrière.

Combien de temps met-on à s'adapter à son nouvel environnement ?

PM : On met bien une année avant de connaître un pays et ses habitants. Après, il ne reste qu'à se faire accepter, être très respectueux des différences. Dans le travail, il ne faut jamais mettre en avant la différence de nationalité mais plutôt celle des compétences ; c'est cela notre vraie force.

Comment décririez-vous la situation d'expatrié ?

PM : Un expat' occupe des postes à responsabilité qui nécessitent souvent une forte présence. Il travaille beaucoup -un gros 50 heures hebdo- mais fait en général un job passionnant. Il est en général placé dans des conditions matérielles très favorables ce qui n'a rien de désagréable. Il fait partie des plus favorisés dans le pays où il se trouve. **Que vous a apporté le fait d'avoir été expatrié en terme de carrière ?**

PM : Globalement les expat' occupent des postes plus importants et plus intéressants à l'étranger qu'en France. Ensuite, soit on y va pour quelques années, afin de revenir avec un CV valorisé par cette expérience (avec un compte banque au vert) qui servira la promotion. Soit on reste à l'étranger, par envie de cette vie différente. Le choix est à faire très vite : passé quelques années, on est perdu pour la France, catalogué, à tort ?, comme expat'.

En ce qui nous concerne, nous sommes partis avec nos deux enfants en bas âge pour vivre quelques années en Afrique. Très vite, on a compris que notre vie



Le risque d'être "perdu pour la France"...

serait comme cela et nous n'avons plus pensé à rentrer. Une fois ce choix fait, on se fiche un peu de la carrière. J'ai eu ainsi des jobs passionnants, diversifiés, des responsabilités variées, mais je me suis toujours éclaté dans mon travail et c'est ça le principal. Au delà de la carrière, l'expatriation nous a permis de croiser des gens de différentes nationalités et cultures, de différents profils que nous n'aurions sans doute pas rencontrés en France. Ils nous ont apporté beaucoup et ont sans doute participé à faire ce que nous sommes aujourd'hui.

Et puis, autant le dire : 30 années d'expatriation ne nous ont pas rendus riches, mais nous ont permis d'être à l'aise financièrement. Nous avons la chance

de faire partie de ceux pour qui la fin du mois n'est pas un problème. Après, à la retraite, on verra ...

Que conseillerez-vous à quelqu'un qui désirerait partir en expatriation ?

PM : L'expatriation, ça n'est pas seulement une carrière, c'est une vie à l'étranger. Il faut savoir pourquoi on part et s'en souvenir dans les moments de doute ; il y en a toujours. Pour nous c'est la qualité de vie : j'ai toujours refusé les postes où mon épouse ne pouvait pas vivre. Mais il faut accepter de quitter sa famille, ses amis et reconstruire une vie sociale avec les nouvelles rencontres. Et ça, chaque fois que l'on quitte un pays pour un autre.

Marion ROUSSEAU

LE VOLONTARIAT INTERNATIONAL EN ENTREPRISE

Acquérir une première expérience à l'étranger

Le VIE, qu'est-ce que c'est ? Le Volontariat International en Entreprise a été instauré par la loi du 14 mars 2000 et permet aux entreprises françaises de confier à un jeune une mission professionnelle à l'étranger pour une période allant de 6 à 24 mois. Il est ouvert aux jeunes de 18 à 28 ans, à condition d'être Français ou Européen, d'être en règle avec le service national, d'avoir un casier judiciaire vierge, et d'être apte physiquement.

Quels types de missions sont proposés ? C'est l'entreprise qui décide. Les missions peuvent concerner des études de marché, prospection, renforcement d'équipes locales, accompagnement d'un contrat, d'un chantier, participation à la création d'une structure locale, animation d'un réseau de distribution...

Quels sont les avantages pour l'entreprise ?

L'entreprise bénéficie d'aides nationales et régionales lorsqu'elle accueille des volontaires internationaux. Le coût d'un VIE est moins élevé que le coût d'un expatrié classique.

Quels sont les avantages pour le volontaire ?

Le contrat VIE permet d'acquérir une première expérience professionnelle à l'international. Très souvent, le volontaire est ensuite embauché en CDI par l'entreprise dans laquelle il a effectué sa mission. Si ce n'est pas le cas, cette expérience est très précieuse sur son CV afin de trouver un emploi à l'étranger. Le VIE

permet également l'enrichissement culturel par la rencontre de nouvelles personnes avec des horizons et des cultures différentes. Enfin, le volontaire international est rémunéré entre 1100€ et 2900€ nets par mois, selon le pays. Cette rémunération est exonérée des charges sociales et patronales ainsi que de l'impôt sur le revenu.

Comment trouver une entreprise pour un VIE ?

Les Volontariats Internationaux sont gérés par l'organisme UbiFrance. C'est le seul à pouvoir contracter des volontariats en France. Il aide les entreprises à trouver le profil qu'elles recherchent et prend en charge la gestion administrative du volontaire.

Les candidats peuvent retrouver toutes les offres de VIE sur le site <http://www.civiweb.com> et faire des recherches par zone géographique ou domaines de compétences. Ils peuvent également déposer leur CV pour que les entreprises puissent le consulter. Les grandes entreprises françaises recrutent de nombreux VIE chaque année.

Cependant, il est très difficile de trouver un VIE car le nombre de candidats est très élevé. La base de données du site Civiweb compte actuellement 38371 CV. Il est donc conseillé de rentrer dans une démarche active, et de contacter toutes les entreprises françaises qui effectuent une partie de leurs activités à l'international.

Pierre TASSART

« Ce n'est pas le Club Med »

Michel Bihry est le responsable de l'administration du personnel en Europe, Afrique et au Moyen-Orient chez Syngenta Seeds.

Pourquoi détachez-vous des employés à l'étranger ?

MB : Quand nous envoyons un manager à l'étranger, c'est soit pour doter un pays de compétences dont il ne dispose pas localement, soit pour que cette personne se charge d'un projet défini dans le temps. Nous envoyons des salariés qui ont du potentiel, dans le but de leur permettre de se développer et d'acquérir une dimension internationale.

Y-a-t-il un profil particulier ?

MB : Nous choisissons des personnes qui ont un réel savoir-faire et qui ont déjà donné des résultats satisfaisants au sein de l'entreprise. Une culture internationale est appréciable, que ce soit au niveau des langues étrangères parlées ou bien de l'expérience de la vie à l'étranger.

Nous recherchons aussi des qualités au niveau personnel. Pour ce genre de postes, il nous faut des personnalités autonomes et adaptables ; il ne s'agit pas d'aller plaquer des façons de faire toutes faites et typiquement françaises dans un nouvel environnement qui n'a rien à voir !

Nous faisons souvent partir des couples ou des familles ; or une expatriation réussie repose en grande partie sur la motivation du conjoint. Récemment, un manager prêt à partir pour l'étranger s'est ravisé



La motivation du conjoint est importante, selon Michel Bihry.

au dernier moment parce que son fils de seize ans n'avait pas envie de déménager aussi loin.

Délivrez-vous une formation avant le départ ?

MB : Nous organisons un voyage de découverte, généralement un gros week end pendant lequel le couple ou la famille peut prendre connaissance de la ville où nous leur proposons de déménager. Parfois, après avoir découvert cet environnement, il arrive que certaines personnes se rendent compte qu'elles ne sont pas prêtes à tenter l'expérience. Par exem-

ple, nous avons voulu faire partir un couple au Maroc, ils étaient tout à fait enthousiastes jusqu'à ce week-end de découverte. Là-bas ils ont réalisé que leur image un peu « vacances » du pays ne correspondait pas à ce qu'ils allaient vivre pendant trois ans. Ils ont donc refusé.

Il vaut mieux le savoir, l'expatriation ce n'est pas le Club Med !

Quels avantages concédez-vous aux cadres que vous expatriez ?

MB : Un expatrié coûte cher, environ deux fois le coût d'un salarié normal, et encore plus si la personne part avec ses enfants.

Nous assurons les frais du déménagement et du logement. Nous sommes parfois obligés d'en faire plus, par exemple si le climat politique nécessite une résidence sécurisée. L'entreprise se charge également de payer l'école internationale pour les enfants de plus de six ans et ce jusqu'au lycée. Nous offrons en plus un voyage par an aux expatriés et à leur famille.

En raison du coût élevé de l'expatriation, nous maintenons nos salariés dans ce genre de postes pendant un temps déterminé, au maximum cinq ans. Ensuite, nous passons les expatriés en contrats locaux et nous ne prenons plus en charge les frais de la famille.

Marion ROUSSEAU

« Il faut avoir la confiance des patrons »

De retour en France après avoir été expatrié sept fois dans cinq pays africains différents, Christian Pernoud refuse d'abandonner la dimension internationale de son travail. Pour ce directeur général de Pineau-Printemps-redoute, l'expatriation est synonyme de liberté et d'autonomie.

Vous avez travaillé en Côte d'Ivoire, Afrique du Sud, Cameroun, République démocratique du Congo...

Pourquoi cette bougeotte ?

CP : C'était un choix délibéré : avant de partir à l'étranger, j'avais déjà beaucoup déménagé en France, y compris dans les Dom-Tom, à l'île de la Réunion. Ce dernier déménagement m'avait d'ailleurs donné un point de vue plus international.

Bien sûr, l'expatriation était aussi une opportunité à saisir, en termes de progression de carrière.

Est-ce toujours facile ?

CP : Non. On est amené à côtoyer beaucoup de choses différentes et parfois dures. En ce qui me concerne, j'ai été confronté à la guerre civile pendant mon expatriation. Il faut savoir faire preuve de tolérance et toujours écouter d'abord, s'adapter.

Que vous a apporté le fait d'avoir été expatrié en termes de carrière ?

CP : J'ai pu accéder à des postes à haute responsabilité, avoir plus d'autonomie que j'en aurais eu en France. En fait, j'ai trouvé que la situation d'expatrié avait deux avantages : il y a beaucoup moins de lourdeur administrative à gérer et de procédures ; on gagne en liberté. C'est aussi pour cela qu'il faut avoir la confiance des patrons.

Vous a-t-on demandé des compétences particulières ?

M.R.

Fuir « le nombrilisme des Français »

Robert Popielarski est directeur de production chez Bouygues Bâtiment international (BBI) en Guinée Equatoriale. Il a passé toute sa carrière à l'étranger en tant qu'expatrié. Retour sur un profil hors du commun.

Qu'est ce qui vous a amené à travailler en tant qu'expatrié ?

RP : J'ai été intéressé par la réalisation de grands projets, ainsi que par l'autonomie que confère ce type de contrats. Je trouve que le travail en France est soumis à une certaine lourdeur administrative. En Côte d'Ivoire, j'ai pu travailler sur la réalisation de centrales thermiques alors qu'en France, on aurait sans doute exigé d'avoir un diplôme de Polytechnique pour ce poste. Et bien sûr, j'ai le goût des voyages.

Est-il difficile de travailler avec des employés de nationalités différentes ?

RP : Il est important de toujours respecter les coutumes des collaborateurs. Des recherches sur ces points sont indispensables avant le démarrage d'une activité dans un nouveau pays, afin d'éviter les faux pas ...

En Europe de l'Est, et plus particulièrement en Hongrie, j'ai travaillé avec des ouvriers roumains et ukrainiens et un encadrement hongrois. En Russie asiatique, les ouvriers étaient

serbes et russes, l'encadrement russe et européen. Au Turkménistan, les ouvriers étaient indiens et thaïs, l'encadrement européen : des Russes, Français, Roumains, Tchèques, Italiens, Portugais...

Les cadres français sont-ils friands de ce genre de poste ?

RP : Non. Nous avons de moins en moins de collaborateurs français, malgré un encadrement de plus en plus poussé en termes de conditions de vie locale et conditions financières.

En 2009, j'avais besoin d'une quarantaine de techniciens type BTS et je n'ai pas eu de candidature française...

En fait, dans le secteur du BTP, il y a très peu de demande d'expatriation de la part des employés.

Que vous a apporté le fait d'avoir été expatrié en termes de carrière ?

RP : Une ouverture vers le monde, face au nombrilisme des Français.

Vous a-t-on demandé des compétences particulières pour accéder à un poste d'expatrié ?

RP : Il est recommandé de parler

l'anglais, l'espagnol et le russe pour les pays que j'ai eu l'occasion de connaître. Sur place, nous apprenons les bases du langage pratiqué localement (le hongrois et le turkmène), ce qui est fort apprécié.

Que conseillerez-vous à quelqu'un qui désirerait partir en expatriation ?

RP : D'apprendre des langues étrangères, d'être ouvert d'esprit et être curieux. Il est important de respecter les personnes avec qui vous souhaitez travailler (ainsi que les autres), les croyances et les coutumes dans les pays que vous traversez (port du voile, consommation d'alcool, ...)

Je conseille de bien vérifier la présence d'écoles françaises dans les pays d'accueil et, si vous travaillez dans certains pays d'Asie, de revenir exercer périodiquement en France ou en Europe.

Pensez vous poursuivre votre carrière en expatriation ?

RP : J'aurai des difficultés à exercer une activité en France !

M.R.

« Etre qualifié »

Est-ce difficile de s'adapter à de nouvelles méthodes de travail ?

AR : La première chose est de s'intéresser aux cultures des pays où l'on est amené à travailler. Par exemple, sur mes premiers chantiers aux Emirats arabes, les Indiens venaient avec leur nourriture ; à 8h du matin, les bureaux sentaient l'oignon frais...

Comment avez-vous vécu l'expatriation ?

AR : Vivre dans un pays où il fait constamment plus de 15°C, avec un ciel bleu, est très agréable. Sans oublier que le pouvoir d'achat des expatriés est très fort, ce qui permet d'avoir de meilleures conditions de vie.

Lorsqu'on est expatrié, on est beaucoup plus autonome. On a souvent des responsabilités plus importantes, et plus vite que si l'on était resté dans notre pays. Mais il y a aussi un effet d'équilibre : on travaille beaucoup plus, en général 60 heures par semaines.

Vos différents postes d'expatriés demandaient-ils des formations particulières ?

AR : Il m'a fallu un bac +5 d'une grande école d'ingénieur. On m'a aussi demandé de parler couramment anglais. Il est rare que les gens ne parlant pas deux langues puissent partir à l'étranger, mais cela peut arriver si la personne possède des qualifications très spécifiques ou un savoir faire unique. Il est

aussi possible d'être expatrié avec de simples diplômes, car Technip expatrie des personnes dans les bureaux administratifs ou d'études dans les pays importants pour pouvoir payer les méthodes de travail entre les bureaux français et ceux à l'étranger.

Si un étudiant vous demandait des conseils...

AR : On peut faire de l'expatriation en intérim, en free-lance. Les intérimaires touchent sensiblement les mêmes salaires. Les entreprises aiment ce genre de solution car ce sont des emplois flexibles et ces personnes ont souvent beaucoup d'expérience vu qu'ils font énormément de missions différentes. Finalement la solution classique est de commencer en tant que VIE (voir encadré).

Le monde de l'expatriation vous attire-t-il toujours ?

AR : Après quasiment vingt ans d'expatriation je voudrais rester un peu en France mais je suis sûr de repartir à l'étranger, c'est tellement plus intéressant. Mais cela dépendra du projet proposé.

Combien coûte un expatrié à l'entreprise ?

AR : Le coût d'un expatrié avec tous ses bonus revient à trois fois le coût d'un salarié de Technip en France. Mais ce coût revient au même si l'on embauche des intérimaires et Technip a besoin de ce type de salariés pour pouvoir mieux gérer ses chantiers à l'étranger.

R.R.

Cette double page a été réalisée par des étudiants en troisième année de commerce de l'école de management Isege, à Lille. Les articles sont également publiés sur leur site <http://capentreprise.sitego.fr/>

